



Propuesta para la Transformación

La revolucionaria investigación del American Press Institute sobre los nuevos modelos comerciales para la industria de los periódicos: nuevas formas de detectar oportunidades, producir crecimiento sostenible y rediseñar las organizaciones para lograr una innovación constante.

“Una poderosa ola desestabilizadora está arrasando la industria de los periódicos, pero esto no necesariamente debe ser un desastre. Existen tantas oportunidades de crecimiento como amenazas y las empresas que aprendan a pensar y a actuar como desestabilizadoras no sólo sobrevivirán sino que prosperarán. El enfoque de Newspaper Next les brinda las herramientas que necesitan”.

Dr. Clayton Christensen,
Harvard Business School
Autor de *The Innovator's Dilemma* (El dilema del innovador) y *The Innovator's Solution* (La solución del innovador)

ÍNDICE:

ÉPOCA DE AMENAZAS U OPORTUNIDADES?	1
INTRODUCCIÓN	2
SECCIÓN I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	5
A. Agitación en el panorama de los medios de comunicación	6
B. Cómo entender los patrones de desestabilización	9
C. Consecuencias para las empresas de periódicos.....	12
SECCIÓN II: EL MÉTODO DE INNOVACIÓN DE NEWSPAPER NEXT (N²)	18
Introducción: un proceso de innovación práctico	19
Paso 1: descubrir oportunidades.....	20
Paso 2: desarrollar posibles soluciones	23
Paso 3: evaluar ideas.....	26
Paso 4: probar, aprender y realizar ajustes	29
SECCIÓN III: EL PLAN DE JUEGO DE NEWSPAPER NEXT	36
Introducción: un marco estratégico.....	37
Área 1: maximizar lo principal.....	38
Área 2: construir audiencias mediante el cumplimiento de tareas que van más allá de brindar noticias.....	43
Área 3: utilizar modelos nuevos para realizar las tareas de anunciantes actuales y nuevos	49
Área 4: crear estructuras y facilitadores de innovación.....	57
Cómo medir el progreso: el panel de información de N²	63

SECCIÓN IV: PROYECTOS PILOTO DE NEWSPAPER NEXT	65
Introducción: programa de asesoramiento sobre innovación desestabilizadora ...	66
1. <i>The Boston Globe</i> : pequeños anunciantes	67
2. <i>The Dallas Morning News</i> : MasterMom	69
3. GateHouse Media New England: WickedLocal.com	71
4. Gannett/ <i>The Desert Sun</i> : estructuras para la innovación	73
5. Media General/ <i>Richmond Times-Dispatch</i> : no anunciantes	76
6. North Jersey Media Group: replanteo de la estrategia en línea	78
7. <i>The Oregonian</i> : apuntar a 'creativos jóvenes'	80
SECCIÓN V: COLABORACIÓN EN LA INDUSTRIA: ¿QUÉ SE DEBE HACER PARA LOGRARLA?	82
Encuesta de colaboración de N²	83
Factores clave del éxito en la colaboración	87
Anexo	90
ACERCA DEL EQUIPO DE NEWSPAPER NEXT	92

El American Press Institute (API) e Innosight LLC trabajaron en colaboración para el desarrollo del proyecto Newspaper Next y este informe.

www.newspapernext.org.

¿ÉPOCA DE AMENAZAS U OPORTUNIDADES?

Durante años, las empresas de periódicos fueron testigo de los problemas que las acechaban.

Pocas pensaron que la llegada de estos problemas sería tan drástica.

La circulación de los periódicos y el volumen de lectores continúan disminuyendo y las ganancias de Internet no bastan para compensar esta pérdida. Los ingresos de la publicidad impresa disminuyen y, si bien las ventas de publicidad en Internet aumentan, aún no son lo suficientemente significativas como para generar un impacto. Los márgenes se achican y la presión que ejercen actualmente los inversores casi ha provocado lo impensable: la venta de Knight Ridder, una de las empresas más respetadas de la industria. Otras empresas, públicas y privadas, también están muy presionadas.

Muchos creen que éste es el comienzo de una decadencia prolongada. O algo peor.

Pero fuera de los límites que se perciben en esta industria, surgen excelentes oportunidades por todas partes. El comportamiento de los clientes cambia rápidamente a medida que las personas y las empresas encuentran soluciones nuevas para satisfacer sus necesidades de noticias, información y publicidad.

Surgen modelos comerciales nuevos y exitosos que ofrecen una nueva forma de obtener y brindar información, comprar y vender, crear y mantener relaciones y convocar a las comunidades. Muchas de estas ofertas sustituyen las funciones de los periódicos tradicionales, ya que incorporan dimensiones nuevas en términos de valor, conveniencia e interactividad. Los consumidores y anunciantes están adoptando estas soluciones nuevas con entusiasmo para llevar a cabo las principales tareas diarias.

Los innovadores que crean estas soluciones descubren que los índices de crecimiento son vertiginosos. ¿Por qué no pueden hacer lo mismo las empresas de periódicos?

Conclusión de Newspaper Next: pueden, pero no sin sufrir cambios importantes en cuanto a la mentalidad, las estrategias que adoptan y los procesos de innovación que utilizan.

Al igual que el caso de un padre afectuoso ante la partida de su hijo rumbo a la universidad, la industria enfrenta un momento de autocrítica. El público nos está abandonando, descubre felizmente que existen libertades, oportunidades y opciones innovadoras en un mundo nuevo de información infinita. ¿Nos aferraremos a nuestros viejos roles conocidos para hundirnos en la irrelevancia, o nos comprometemos a encontrar nuevos roles que el público pueda incorporar a su vida, incluso a pesar de que nos resulten desconocidos y desafiantes?

Las empresas de periódicos que asuman este compromiso descubrirán perspectivas nuevas y amplias en términos de servicio cívico y oportunidad comercial. Incorporarán con éxito nuevos grandes segmentos de clientes, tanto entre el público como entre las empresas, y descubrirán otras maneras de prestarles un servicio más efectivo que nunca.

El objetivo de Newspaper Next (N²) consiste en brindar a las empresas de periódicos el contexto, las herramientas y los procesos estratégicos necesarios para asumir estos nuevos roles.

“Newspaper Next me ha permitido ver que tenemos futuro... y tenemos más control sobre él de lo que el saber popular nos quiere hacer creer”.

— Peter Bhatia,
Jefe de Redacción
Ejecutivo de,
The Oregonian,
Portland

¿QUÉ ES NEWSPAPER NEXT?

A mediados de 2005, en vista de los cambios sísmicos que se avecinaban, los líderes del American Press Institute tomaron medidas. El Presidente y Director Ejecutivo Andrew B. Davis propuso llevar a cabo un proyecto de un año de duración para desarrollar las herramientas y los procesos de innovación que necesitarían las empresas de periódicos para revertir el curso de decadencia hacia crecimiento, un método práctico que podría enseñar el API. El directorio del API estuvo de acuerdo.

“N² aleja su pensamiento del pesimismo en torno al colapso de la industria de los periódicos y lo dirige hacia la oportunidad de tener un futuro nuevo y brillante si uno toma decisiones acertadas. N² le permite saber que hay vida después de ofrecer “sólo periódicos”.

— Lonnie Peppler,
Editor de,
*The Monroe (Mich.)
Evening News*

La campaña bautizada “Newspaper Next: proyecto para la transformación”, se lanzó en septiembre de 2005 y los resultados se observaron en septiembre de 2006.

El desafío de Newspaper Next (N²): encontrar una forma de ayudar a que las empresas de periódicos pasen de un modelo comercial fijo y monolítico a una cartera diversa y creciente de modelos comerciales, productos y servicios que involucre a una multitud de consumidores y anunciantes nuevos.

Se necesita una solución de cartera porque ya no basta con ofrecer un periódico solo o un periódico y un sitio Web de noticias. Ésas son soluciones para una audiencia masiva, pero la audiencia masiva se está dispersando en muchas direcciones y no regresará.

En este contexto que cambia tan rápidamente, ¿cómo se puede transformar una industria construida sobre la base de un modelo de hace siglos? No existe una pócima mágica. Las oportu-

nidades abundan, pero es difícil encontrarlas y aún más difícil aprovecharlas cuando nos ciegan 100 años de éxito.

La mayor parte de la industria estaría de acuerdo con el director que en la encuesta de Newspaper Next respondió: “No sé qué hacer, pero estoy dispuesto a hacerlo”.

En la industria de los periódicos, la transformación exige una agenda ambiciosa:

- poder entender mejor las fuerzas que están reestructurando el ámbito completo de los medios de comunicación y desestabilizando la industria de los periódicos;
- visualizar mejor dónde emergen nuevas oportunidades;
- generar un proceso claro y práctico para dar forma a productos que pongan en práctica estas oportunidades minimizando el costo y los riesgos;
- e implementar un plan de juego estratégico que describa en qué deberían convertirse las empresas de periódicos y algunas de las oportunidades más prometedoras que deberían perseguir.

Éstos son los elementos principales de las estrategias y el método de innovación de Newspaper Next y se detallan en este informe.

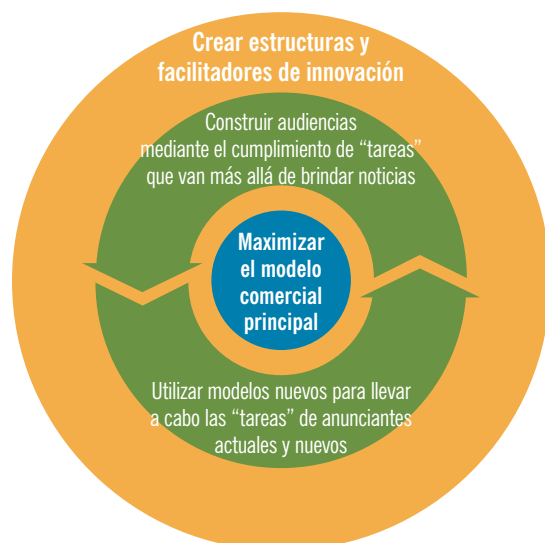
Buena parte del método de innovación de Newspaper Next es una adaptación del trabajo de Clayton Christensen, Profesor de la Harvard Business School. Su empresa consultora, Innosight LLC, fue parte integral en cada una de las etapas de este proyecto de un año de duración.

Los estudios fundamentales del Dr. Christensen revelan que empresas exitosas pertenecientes a más de 60 industrias han repetido los mismos patrones de fracaso al enfrentar olas de innovación desestabilizadora. Actualmente, estos patrones son verdaderamente visibles en la industria de los periódicos.

No obstante, el trabajo del Dr. Christensen también identifica ciertas estrategias y tácticas contraintuitivas que pueden romper estos patrones de fracaso. Éstas han permitido que las empresas que tienen visión de futuro desarrollen innovaciones revolucionarias y logren un nuevo crecimiento.

El proyecto Newspaper Next fue diseñado para adaptar y modificar el método de Christensen, especialmente para ser usado en la industria de los periódicos.

GRÁFICO 1: EL PLAN DE JUEGO DE NEWSPAPER NEXT (SECCIÓN III)



El equipo de N² dedicó un año a investigar los patrones de desestabilización de la industria, a desarrollar un proceso de innovación práctico y un plan de juego estratégico para las empresas de periódicos y a poner en práctica estos métodos para probarlos en la práctica real. El equipo también seleccionó a 26 empleados que ocupan puestos clave en empresas de periódicos o en línea y sus opiniones ayudaron a dar forma al proyecto y a los resultados de este informe.

En los últimos cinco meses de proyecto, el proceso de innovación de Newspaper Next se aplicó a siete proyectos piloto en empresas de periódicos de los Estados Unidos. En cada caso, el método N² demostró su capacidad para estimular un pensamiento innovador, revelar oportunidades nuevas, dirigir el desarrollo de productos y modelos comerciales nuevos y reestructurar las organizaciones para lograr una innovación más uniforme. (Consulte la Sección IV)

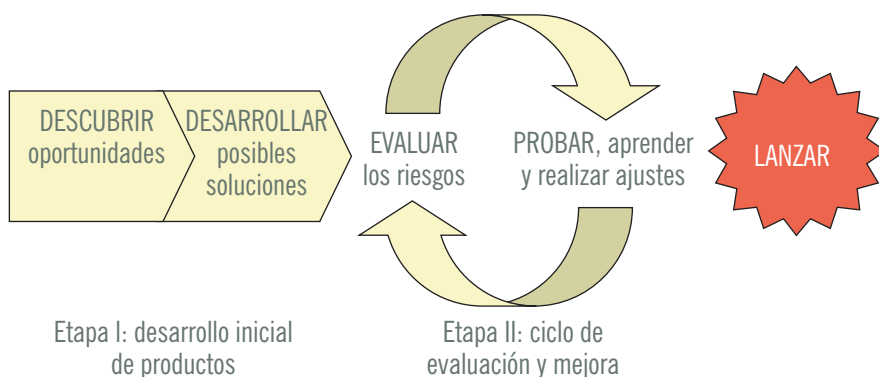
En la etapa final del proyecto, se evaluaron las posibilidades de colaboración entre empresas de periódicos para lograr un crecimiento nuevo en Internet. Los resultados revelaron que existe un fuerte consenso entre los ejecutivos de periódicos líderes con respecto al elevado potencial de esfuerzos de colaboración para vender publicidad nacional en los sitios Web de periódicos. (Consulte la Sección V)

Para que las empresas de periódicos puedan aprender y aplicar este exclusivo método de innovación, el método y plan de juego de Newspaper Next serán elementos integrales de los programas y servicios del American Press Institute para la industria.

'Y' – NO 'O'

El principal objetivo de Newspaper Next (expandir y diversificar el modelo comercial de los periódicos) es apenas uno de los muchos desafíos que enfrentan las empresas de periódicos. Mientras tanto, otras organizaciones, como Readership Institute, Newspaper Association of America, World Association of Newspapers, Poynter Institute, Learning Newsroom, iFocos y otras, que son demasiadas para nombrarlas, se encargan de otros temas difíciles con los que deben lidiar los periódicos. Esos temas abarcan desde cómo aumentar la cantidad de lectores de noticias impresas y en línea hasta cómo garantizar el futuro del periodismo y el bienestar de la sociedad.

GRÁFICO 2: EL MÉTODO DE INNOVACIÓN DE NEWSPAPER NEXT (SECCIÓN II)



Newspaper Next no duplica estos esfuerzos, sino que apunta a complementarlos y a apoyarlos. De hecho, el futuro del periodismo y la misión cívica de las empresas de periódicos podrán mantenerse mucho más fácilmente si las empresas de periódicos logran desarrollar modelos comerciales nuevos y rentables que los respalden.

Sin embargo, este informe presta atención a la importante pregunta de cómo se pueden sostener y mantener los principales productos de la industria de periódicos: los periódicos impresos y los sitios Web de noticias. Ellos seguirán siendo la base de las empresas de periódicos en los próximos años y el proceso de innovación de Newspaper Next ofrece herramientas para mejorar su efectividad.

¿Y LA "MISIÓN CÍVICA"?

Muchas personas de la industria anticipan que los periódicos correrán un grave peligro al tratar de cumplir con su misión cívica tradicional de posibilitar la existencia de una ciudadanía informada, facilitar el diálogo cívico y ser el mecanismo de control de las instituciones.

Ante el triple impacto causado por la disminución de lectores de periódicos, los márgenes de ganancia en decadencia y la reducción de personal, los síntomas son alarmantes. Cuando menos de la mitad del público lee los periódicos regularmente, surge una gran pregunta: ¿cómo funcionará la sociedad si la calidad, la cantidad y el impacto público de un periodismo significativo no tienen respaldo?

Newspaper Next tiene un punto de vista pragmático. Para que las empresas de periódicos continúen cumpliendo con su importante rol cívico, observamos dos requisitos previos:

- la atención regular de la gran mayoría del público
- y una base financiera sólida y sostenible.

Ambos están amenazados bajo el modelo comercial de los periódicos tradicionales. Para ambos, Newspaper Next desea ofrecer las estrategias, las herramientas y los procesos de innovación necesarios para lograr un crecimiento nuevo.

Las empresas que adopten el método de N² descubrirán rápidamente nuevas fronteras en términos de oportunidad, tanto en las audiencias como en la publicidad. Se verán abasteciendo a un público más amplio con el lanzamiento de esta cartera de productos y servicios más grande y diversa.

Al mismo tiempo, a través de estos novedosos canales, descubrirán dimensiones nuevas para cumplir con su misión cívica. Descubrirán que pueden ayudar y favorecer a un espectro más amplio de personas, comunidades y empresas de maneras mucho más diversas que antes.

SÍNTOMAS ALENTADORES DE TRANSFORMACIÓN

El equipo de Newspaper Next ha cruzado el país de un lado a otro en los últimos seis meses utilizando los métodos descritos en este informe para ayudar a las empresas de periódicos a encontrar nuevos caminos de innovación. En todos los lugares visitados, hemos observado los desafíos reales que enfrentan, como las estructuras y mentalidades institucionales y las principales restricciones en términos de dinero, personal y tiempo.

Y sin embargo, hemos sido testigos de los cambios drásticos que se produjeron en estas empresas al aplicar el método de N². Las hemos visto definir nuevamente sus mercados y descubrir las principales oportunidades de crecimiento. Las hemos visto avanzar en el desarrollo y en la evaluación de productos y modelos comerciales nuevos y al mismo tiempo reducir los riesgos y costos de innovación. Las hemos visto descubrir las mejoras importantes que debían implementar en sus productos actuales. Algunas han progresado inmensamente en su reestructuración para hacer de la innovación un proceso continuo.

El complejo desafío de transformar las empresas de periódicos no tiene una respuesta simple, pero vemos que existe una razón importante para alentar estos experimentos y una docena de experimentos más dentro de la industria. Sobre todo, hemos sido testigos de que se ha empezado a reconocer la existencia de muchas oportunidades nuevas y muchas formas de avanzar.

Hay mucho por hacer y no hay tiempo que perder. Creemos que tomar las medidas correctas hoy puede favorecer la transformación que esta industria necesita con tanta urgencia.

ACERCA DE ESTE INFORME

Las principales secciones del informe de Newspaper Next ofrecen:

Sección I: análisis de la situación

De qué manera los principales cambios están reestructurando el ámbito completo de los medios de comunicación; de qué manera estos cambios envían olas de desestabilización a través de la industria de los periódicos; cuáles son las consecuencias para las empresas de periódicos.

Sección II: el método de Newspaper Next

Estrategias, herramientas y procesos para descubrir oportunidades, idear productos nuevos y repetir el éxito.

Sección III: el plan de juego de Newspaper Next

Estrategias y objetivos generales para las empresas de periódicos, además de algunas de las vías más prometedoras para el crecimiento.

Sección IV: lecciones desde las trincheras

De qué manera los conceptos, las herramientas y los métodos de Newspaper Next activaron y reestructuraron el proceso de innovación en siete empresas de periódicos.

Sección V: colaboración en la industria de los periódicos

¿Cuáles son las oportunidades más prometedoras para que las empresas de periódicos lleven a cabo una acción conjunta?

¿Cuáles son las estructuras de colaboración más prometedoras? **N**

SECCIÓN I

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

¿Qué sucede y por qué?

- A. Agitación en el panorama de los medios de comunicación
- B. Cómo entender los patrones de desestabilización
- C. Consecuencias para las empresas de periódicos

N²

A. AGITACIÓN EN EL PANORAMA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Influenciado por el comportamiento cambiante de los clientes, el panorama de los medios de comunicación cambia a un ritmo sin precedentes. Prácticamente todos los aspectos del entorno cambian constantemente y provocan que las empresas de los medios de comunicación se peleen por nuevos servicios y estrategias, alianzas y adquisiciones.

En la industria de los periódicos, a menudo se siente como si se sufrieran miles de cortes infligidos por miles de enemigos. El juego está cambiando ante nuestros ojos y los competidores nuevos alcanzan el éxito incluso antes de que los veamos venir.

En este caos, resulta difícil para el editor, el jefe de redacción o el ejecutivo de grupo de un periódico trazar un rumbo estratégico y seguirlo. Para actuar con inteligencia, debemos analizar y entender el motivo de estos sucesos. ¿Cuáles son los motivos? ¿Cuáles son las consecuencias para las empresas de periódicos? Sobre todo, ¿qué podemos hacer al respecto?

UN CAMBIO FUNDAMENTAL EN LA VIDA HUMANA

En busca de respuestas, el equipo del proyecto de Newspaper Next (N²) pasó un año estudiando el panorama de los medios de comunicación y las fuerzas que lo están reestructurando. En un segmento del proyecto, llevamos a cabo decenas de entrevistas, estudiamos toneladas de informes y analizamos miles de artículos en los medios de comunicación.

Creemos que la evidencia es abrumadora: se trata de un cambio a gran escala, impulsado por una transformación fundamental en la conexión que existe entre los seres humanos y la información. El impacto social probablemente compita con lo que fue la llegada del tipo móvil y la alfabetización masiva.

El cambio avanza rápidamente hacia una realidad nueva en la que las personas pueden obtener información en cualquier momento y en cualquier lugar y publicar sus propias obras a voluntad.

En este siglo, saldrán a la luz muchas reservas de inteligencia, creatividad y productividad humana, debido a que miles de millones de personas alrededor del mundo hacen uso de este nuevo acceso a la información para maximizar sus potenciales. Seguramente, el impacto en las libertades humanas y la calidad de vida será inmenso.

El aspecto desencadenante es tecnológico, pero el impacto se refleja en el comportamiento. A medida que las personas respondan a la infinita variedad de alternativas disponibles, se producirá una reestructuración en el panorama

de los medios de comunicación y, con el tiempo, en la sociedad misma.

La gente querrá muchas cosas que aún no existen: nuevos tipos de información, nuevas herramientas y servicios, nuevas experiencias, nuevas formas de hacer las cosas. Internet está llena de experimentos, dado que los innovadores intentan descubrir estas soluciones nuevas. Pero apenas han rozado la superficie de posibilidades y el ritmo del cambio sólo puede acelerarse.

Si bien las consecuencias y posibilidades para la sociedad y las empresas son inmensas, entre los primeros en sentir el impacto (en términos de amenazas y oportunidades) se encuentran los medios de comunicación tradicionales. Para ellos, esta revolución prolongada del comportamiento humano crea una crisis inminente intensa.

VER EL FUTURO A TRAVÉS DE LOS OJOS DE LOS VIEJOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Como custodios de los canales de información viejos y limitados, los periódicos, las revistas, la radio y la televisión son testigos de la erosión de su dominio debido a que los consumidores y anunciantes migran hacia nuevas fuentes de información, noticias y entretenimiento.

Para las empresas de periódicos, el periódico mismo (su forma, función, historia, el rol que cumple en la sociedad y los exigentes procesos de producción) crea obstáculos que dificultan los cambios fundamentales que acontecen a su alrededor.



Alumnado completo de la Havekost School, fotografiado en el Monroe (Mich.) Evening News a principios de la década de 1930. La razón: era una de las 24 "100-percent schools" locales en la que la familia de cada alumno se suscribía al periódico. ¿Cuántas de estas escuelas existen en la actualidad?

Hace poco menos de toda una vida, el periódico era el canal de información de última generación, la única fuente de información integral para llevar a las personas del pasado al futuro. No había un reemplazo.

Este cuasimonopolio finalizó hace décadas, pero un sentido de indispensabilidad todavía se percibe en la conciencia de la industria.

Sin embargo, en la mayoría de los hogares actuales los periódicos sólo son una opción entre millones. Desde opciones limitadas hasta infinitas, los consumidores están sustituyendo con entusiasmo soluciones más rápidas, económicas, actuales y simples (o más completas) para cubrir las necesidades de información que en algún momento cubrían con los periódicos y otros medios de comunicación tradicionales.

Esto ha favorecido un aumento masivo del tiempo dedicado a los medios de comunicación, que ahora alcanza un promedio de alrededor de siete horas y media por día¹ en los adultos de los Estados Unidos. A medida que los canales proliferan (medios impresos, televisión abierta, radio, televisión por cable, radio satelital, Internet, teléfonos celulares, DVD, reproductores de música, consolas de juego y otros que vendrán), el uso de los medios de comunicación satura cada vez más horas de vigilia.

Al haber más fuentes y canales, el dominio de una fuente específica tiende a disiparse. Como resultado, muchos observadores han opinado que actualmente somos testigos del fin de la audiencia masiva.

Mientras tanto, Internet también ha disminuido drásticamente las barreras para publicar. Sin contar con una imprenta ni años de capacitación, hasta un alumno del colegio secundario puede crear un sitio Web. El flujo de información ya no está en manos de unos pocos propietarios.

El resultado es una proliferación impresionante de fuentes y voces disponibles para cualquier usuario de Internet y una democratización de los medios de comunicación que está haciendo historia.

¿Qué consecuencias tendrá el cambio de un canal pequeño a un canal infinito para las personas y sus comportamientos? La respuesta contiene un significado inmenso para los proveedores de contenido.

Para encontrar el rumbo en medio de estos cambios desconcertantes, las empresas de los medios de comunicación deben desviar su atención de los productos y servicios y abocarse a la vida de los clientes. A medida que el panorama continúa cambiando, la pregunta central es, "¿qué roles indispensables podemos tener en la vida de los consumidores y las empresas?"

Para visualizar la amplia variedad de oportunidades nuevas, es imperativo ver a través de sus ojos y entender qué tareas intentan llevar a cabo. Este cambio rotundo de perspectiva es uno de los principios centrales del método de innovación y plan de juego de Newspaper Next.

HERRAMIENTAS NUEVAS Y SOLUCIONES NUEVAS

La revolución desencadenada presenta una cantidad creciente de tecnologías que sobrealimentan el comportamiento tradicional y favorecen nuevos tipos de comportamiento.

El acceso a Internet de alta velocidad hace que las tecnologías como la búsqueda, las bases de datos, el mapeo, el comercio electrónico, la transmisión de audio y video, la creación de usuarios, la publicación instantánea en sitios Web, los foros de discusión y la mensajería instantánea sean simples y poderosos y aumenta la cantidad de tiempo que la gente desea dedicarles. Éstas y otras tecnologías en línea generan nuevos tipos de comportamientos y modelos comerciales en línea.

Internet se está convirtiendo rápidamente en el canal preferido de las personas para obtener y brindar información, crear y mantener relaciones, formar parte de una comunidad, comprar y vender cosas, buscar y comparar opciones y entretenerse. En muchas situaciones, es actualmente la mejor herramienta posible para llevar a cabo tareas clave basadas en la información y reemplaza soluciones y modelos comerciales que tuvieron una historia larga y exitosa.

Algunas consecuencias de un canal infinito:

- Todo está disponible todo el tiempo.
- El contenido gratuito es casi universal.
- Las elecciones personales se vuelven prácticamente infinitas.
- Los usuarios esperan obtener información a pedido.
- La búsqueda se convierte en un comportamiento y una habilidad básica.
- Los usuarios (no sólo los jefes de redacción y los expertos) toman decisiones.
- Los usuarios crean contenidos a voluntad.
- La mayoría de las elecciones de los usuarios se basan en el concepto "lo que me importa a mí".
- El contenido que resulta relevante a nivel personal eclipsa el contenido genérico.
- Las audiencias se fragmentan en muchas direcciones.
- Se forman comunidades virtuales sin limitaciones de tiempo o distancia.
- Las noticias nacionales e internacionales de último momento se convierten en productos.
- Los usuarios desplazan el tiempo de todos los medios de comunicación según su voluntad.
- Las formas y los usos del contenido se vuelven fungibles.
- Los límites que dividen a los medios de comunicación se diluyen.

AGITACIÓN EN LA PUBLICIDAD

El canal infinito y las tecnologías relacionadas con él también están provocando cambios revolucionarios en el panorama de la publicidad.

La audiencia fragmentada hace que sea cada vez más difícil y costoso para los anunciantes llegar a los amplios segmentos de la población. El creciente desorden de los medios de comunicación dificulta la visualización, de modo que los anunciantes están involucrándose en películas, juegos, videos en línea y otros nuevos canales.

Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías interactivas, como la búsqueda y la publicidad orientada a partir del comportamiento, permiten llegar a más grupos objetivo precisos que nunca. Las capacidades bidireccionales y multimedia de los nuevos medios de comunicación permiten a los anunciantes atraer a sus clientes objetivo de formas totalmente nuevas.

Los antiguos medios de comunicación, tanto impresos como electrónicos, no pueden igualar la capacidad de Internet y de otros medios de comunicación interactivos de apuntar a audiencias objetivo y atraerlas. Tampoco pueden ofrecer la evidencia directa de efectividad (ROI o rendimiento de la inversión) que desean los anunciantes y que ofrece la publicidad interactiva.

Los medios tradicionales de publicidad aún rigen las participaciones masivas en el mercado, pero prácticamente todos los días se informa que los principales anunciantes dejan de invertir en publicidad tradicional y comienzan a invertir en publicidad interactiva, generalmente a costa de los medios impresos o de radiodifusión y televisión abierta.

Las agencias de publicidad tradicionales, al igual que los medios de comunicación tradicionales, se encuentran inmersos en un cambio profundo. Recientemente, Anthony J. Hopp, presidente de la Association of American Advertising Agencies (Asociación de agencias de publicidad americanas), afirmó: "Las agencias que tendrán éxito son (...) las que logren encontrar nuevas formas de atraer y comunicarse con los consumidores. La que no lo haga, no formará parte del negocio".²

Las agencias no están solas. Los medios de comunicación tradicionales enfrentan exactamente el mismo mandato, ya que las personas y los anunciantes corren hacia soluciones nuevas en términos de información, entretenimiento y noticias.

PATRONES EN EL TORBELLINO

Las fuerzas desestabilizadoras que golpean a los medios de comunicación tradicionales son masivas y tienen gran alcance, pero no son aleatorias. Concuerdan exactamente con los patrones clásicos de otras industrias.

Esos patrones emergen cuando las tecnologías nuevas socavan las empresas existentes y el Dr. Clayton Christensen los ha identificado en más de 60 industrias. Su trabajo, publicado en los best seller *The Innovator's Dilemma*³ y *The Innovator's Solution*⁴, revela cómo ocurre la desestabilización, por qué las empresas establecidas casi siempre pierden cuando esto sucede y de qué manera pueden romper los patrones de fracaso.

El primer paso crucial consiste en entender cómo funciona la innovación desestabilizadora.

N

B. CÓMO ENTENDER LOS PATRONES DE DESESTABILIZACIÓN

La innovación es un aspecto rutinario de toda industria. Las empresas establecidas generalmente llevan la delantera y mejoran los productos existentes en respuesta a las solicitudes de sus mejores clientes. Éste es el camino normal de crecimiento y bienestar para las empresas exitosas.

Los siguientes gráficos del trabajo del Dr. Christensen ilustran el proceso.

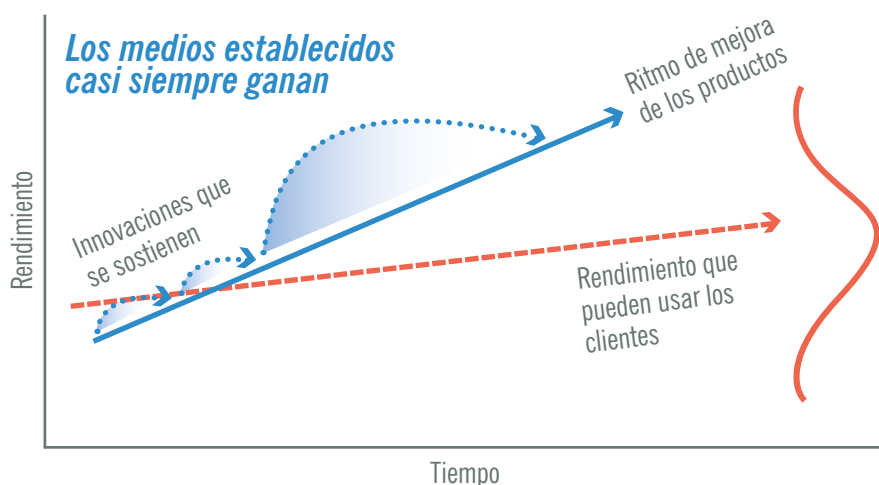
El gráfico 1 muestra los cambios en el rendimiento de un producto hipotético en el tiempo.

La línea de puntos roja refleja a qué ritmo el cliente promedio puede absorber las mejoras del producto. Habitualmente, lo que el cliente desea sólo cambia gradualmente. Pero los deseos de los clientes en realidad abarcan una escala de rendimiento amplia, según lo indica la línea roja a la derecha, desde quienes sólo aprovechan unos pocos beneficios del producto, hasta quienes nunca estarán conformes, independientemente de cuánto mejore el producto. Los gerentes están capacitados para responder a las necesidades de sus clientes más exigentes (y, generalmente, más rentables). Por eso, industria tras industria, el ritmo de mejora de los productos sigue la línea azul y sube con más rapidez que las necesidades o deseos del cliente promedio.

Los chips de microprocesadores que se utilizan en las PC son un buen ejemplo. Al principio, el rendimiento era tan lento que las personas que escribían rápido a máquina podían superarlos. Muchas versiones después, son tan rápidos que la mayoría de los usuarios jamás los ponen a prueba. A la mayoría de los clientes ya no les importa tener más velocidad, pero a los usuarios de primera categoría como los jugadores y los editores de video aún les entusiasma tener chips más veloces.

Las mejoras en la línea azul reciben el nombre de “innovaciones que se sostienen”. Grandes o pequeñas, habitualmente atraen a los clientes que ya usan el producto. Son ejemplos, en el caso de los periódicos, la incorporación de secciones especiales, el rediseño del periódico, la creación de una imprenta nueva para satisfacer las exigencias de color de los anunciantes y la incorporación de video o audio a los sitios Web de noticias.

GRÁFICO 1: INNOVACIONES QUE SE SOSTIENEN



Fuente: Clayton M. Christensen, *The Innovator's Solution*

Cuando se trata de mejoras que se sostienen, generalmente ganan las empresas establecidas. Hacen retroceder a la competencia gracias a sus recursos, las relaciones establecidas con los clientes y sus habilidades tecnológicas.

UN TIPO DE INNOVACIÓN ABSOLUTAMENTE DIFERENTE

Sin embargo, de vez en cuando se presenta un tipo de innovación muy diferente, lo que el Dr. Christensen denomina “innovación desestabilizadora”. A menudo desencadenada por la nueva tecnología, no ofrece únicamente otra mejora adicional. En lugar de eso, cambia fundamentalmente el juego. El producto nuevo ofrece un rendimiento menor en ciertas dimensiones tradicionales, pero compensa esos factores con beneficios nuevos como la sencillez, la conveniencia, la facilidad de uso, la facilidad de acceso o el precio bajo.

Como indica el gráfico 2, la innovación desestabilizadora no extiende la línea azul. En lugar de eso, crea una línea nueva debajo del nivel de rendimiento del producto establecido. Y atrae a diferentes clientes, habitualmente a quienes no pueden pagar el producto existente o carecen de las habilidades, el acceso, el tiempo o el conocimiento para usarlo. Se arraiga entre estos no consumidores del producto existente, que se ven superados por su rendimiento, complejidad o precio.

- Wal-Mart y otras tiendas que otorgaban descuentos crearon modelos de precios bajos para los consumidores de categoría baja y provocaron que las tiendas de departamentos tuvieran problemas financieros y se fusionaran.

NI LAS GRANDES EMPRESAS PUEDEN RESPONDER

El Dr. Christensen estaba desconcertado por el patrón. ¿Por qué, industria tras industria, las empresas establecidas (incluso las empresas respetadas que tienen líderes brillantes) no logran ver la desestabilización hasta que ya es demasiado tarde?

Su investigación reveló que no se trataba de estupidez ni obstinación. En lugar de eso, eran víctimas de los mismos hábitos y comportamientos que las habían hecho exitosas. Las estrategias y los comportamientos correctos para la innovación que se sostiene no son los correctos para responder a la innovación desestabilizadora.

En las industrias maduras, la incapacidad de ver con claridad provocada por los recursos, procesos y valores (o prioridades) exigidos para los productos existentes las llevaron a cometer dos errores comunes: 1) no asignar los recursos necesarios para explorar nuevas posibilidades, o 2) adaptar a la fuerza dichos recursos a productos demasiado parecidos a sus modelos establecidos.

En un ejemplo clásico, AT&T (fuente de la mayoría de los avances en telecomunicaciones durante décadas) detectó de manera temprana que los teléfonos celulares podían ser una nueva oportunidad comercial. A principios de la década de 1980, contrató a McKinsey & Co. (una de las empresas consultoras líderes del mundo) para predecir la dimensión que tendría el mercado de los teléfonos celulares en el futuro.

Haciendo uso de los mejores métodos disponibles, la empresa consultora llegó a la conclusión de que las ventas totales de teléfonos celulares en el año 2000 serían de alrededor de 900,000 unidades. Era una cifra demasiado baja para AT&T, por eso se abrió del mercado.

En retrospectiva, parece absurdo. Pero si observamos los mejores teléfonos celulares a principios de la década de 1980, cualquier persona razonable hubiera hecho lo mismo. Tenían el tamaño de un maletín pequeño, pesaban

GRÁFICO 4: CEGADOS POR EL ÉXITO

"R"	"P"	"V"
Recursos	Procesos	Valores (prioridades)
• Gente • Tecnología • Productos • Equipos • Información • Dinero en efectivo • Marca • Distribución	• Producción • Contratación y capacitación • Desarrollo de productos • Fabricación • Planificación y elaboración de presupuestos • Investigación de mercado • Asignación de recursos	Criterios que rigen las decisiones para el establecimiento de prioridades • Estructura de costos/ modelo comercial • Dimensión de la oportunidad • Exigencias de los clientes • Cultura

Los recursos, procesos y valores que contribuyen al éxito de una organización son los mismos que pueden impedir responder ante la innovación desestabilizadora.

Fuente: Innosight LLC

mucho y la batería duraba muy poco, la calidad de las llamadas era mala y prácticamente no tenían cobertura de señal.

Pero algunas personas, como los médicos y los corredores de bolsa, necesitaban comunicarse permanentemente, por eso los primeros teléfonos se vendieron. E, inevitablemente, la tecnología mejoró. En la actualidad, 900,000 teléfonos celulares se venden en sólo 10 horas.⁵

Una y otra vez, las innovaciones desestabilizadoras concuerdan con este patrón. La primera versión del producto es inferior al producto aceptado en aspectos importantes, pero también atrae a un cierto segmento del público que valora los intercambios. Las empresas establecidas huyen, espantadas por los niveles de calidad, los mercados pequeños, los márgenes de ganancia bajos u otros factores. Pero los innovadores continúan avanzando hasta que, gradualmente, el producto llega al centro del mercado.

Los desafíos que azotan a la industria de los periódicos muestran todos los síntomas clásicos de innovación desestabilizadora. **N**

C. CONSECUENCIAS PARA LAS EMPRESAS DE PERIÓDICOS

“[El trabajo del Dr. Christensen] explica cómo las publicaciones para comerciantes y compradores fueron capaces de atacarnos por la espalda durante la pasada generación. El trabajo apunta a nuevas oportunidades entre nuestros clientes actuales menos fieles y menos atractivos”.

— O. Reid Ashe,
Vicepresidente Ejecutivo
y Director de Operaciones,
Media General Inc.
Richmond, Va.

¿De qué manera se desestabilizan las empresas de periódicos? La historia del producto lo explica.

Los periódicos fueron creados para llenar un gran vacío, y llegaron a ser el primer canal mundial de información regular para hogares y personas. Para lograrlo, éstos debían confeccionarse y entregarse en un lapso de pocas horas. Debían ser accesibles y portátiles. Debían comprimir una amplia variedad de información urgente en un espacio limitado. Debían enfocarse en los intereses compartidos por toda la población porque todos “bebían” del mismo canal.

El periódico era el equivalente informativo de una navaja suiza, una propuesta de valor que ayudaba a los lectores en muchos aspectos de sus vidas.

Las personas que trabajaban en los periódicos lo llamaban “el milagro diario” y, teniendo en cuenta la tecnología con la que contaban, tenían razón. Fue una fórmula de gran éxito: casi 100% de lectores, gran cantidad de publicidad y un margen de ganancia impresionante.

TENDENCIAS ENTRE LOS LECTORES

Sin embargo, actualmente la mayoría de los hogares está conectada a canales de información mucho mayores 24 horas al día, los 7 días de la semana: medios de radiodifusión y televisión abierta, televisión por cable e Internet. Una por una, las tareas informativas de los periódicos migran a través de estos canales a nuevos proveedores.

De un modo clásicamente desestabilizador, estas nuevas soluciones a menudo ofrecen menor calidad en algunos aspectos (profundidad y

alcance), pero los intercambian por aspectos atractivos como un menor costo (o sin costo), información más reciente y acceso en cualquier momento pulsando unas teclas. Estas nuevas soluciones pueden concentrarse profundamente en áreas especializadas, lo cual los periódicos de interés general no pueden hacer.

Un buen ejemplo son los periódicos diarios gratuitos, que crecen en los EE. UU. y en el exterior. Ofrecen mucha menos profundidad y alcance que sus competidores pagos. Han sido diseñados, en cuanto a formato y contenido, como una lectura entretenida en un período

GRÁFICO 5: DESESTABILIZADORES DE LAS PROPUESTAS DE VALOR DE LOS PERIÓDICOS

	ERA DE LOS MEDIOS IMPRESOS, LA RADIODIFUSIÓN Y LA TELEVISIÓN ABIERTA	ERA EN LÍNEA
Noticias locales	Periódico diario de servicio completo	Poco claro
El mundo, EE. UU.	Radio	Agregadores, cable, espn.com, cnn.com
Opinión	Televisión abierta	Blogs, foros de discusión, agregadores
Ventas minoristas	Compradores, “comerciantes”	Sitios minoristas y de comparación de precios, craigslist, eBay
Automóviles	DM (correo directo)	Sitios Web de automóviles, craigslist, eBay
Bienes inmuebles		Sitios Web de agencias inmobiliarias, sitios MLS (Listado múltiple de casas en venta), craigslist
Carreras profesionales		Sitios de empleos, craigslist, agencias de contratación de personal

corto con el objetivo de atraer a personas que probablemente no compren de todas maneras un periódico diario.

Craigslist.com no ofrece un diseño sofisticado y no hay personal para ayudar a la gente a crear sus anuncios clasificados. Pero es increíblemente fácil colocar un anuncio en cualquier momento del día o de la noche e incluir fotografías. Puede decir lo que quiera y es gratis para la mayoría de los usuarios. Como consecuencia, la gente lo utiliza para vender cosas que nunca se hubiera molestado en publicar en un periódico diario pago.

También existen otros factores que conspiran para alejar a los lectores de periódicos. Los ciudadanos americanos trabajan más horas y dedican más tiempo a entretenimientos, involucrándose menos con sus comunidades, como se describe en el libro *Bowling Alone (Solo en la bolera)*⁶ de Robert Putman.

Numerosos estudios han documentado una fuerte tendencia a no consumir periódicos ni noticias entre las generaciones más jóvenes.

Considerando que la mitad de la población adulta ya no lee periódicos y muestra una resistencia importante a nuestros mejores esfuerzos de comercialización, es evidente que las empresas de periódicos deben mirar más allá de sus límites tradicionales para conseguir un crecimiento de la audiencia.

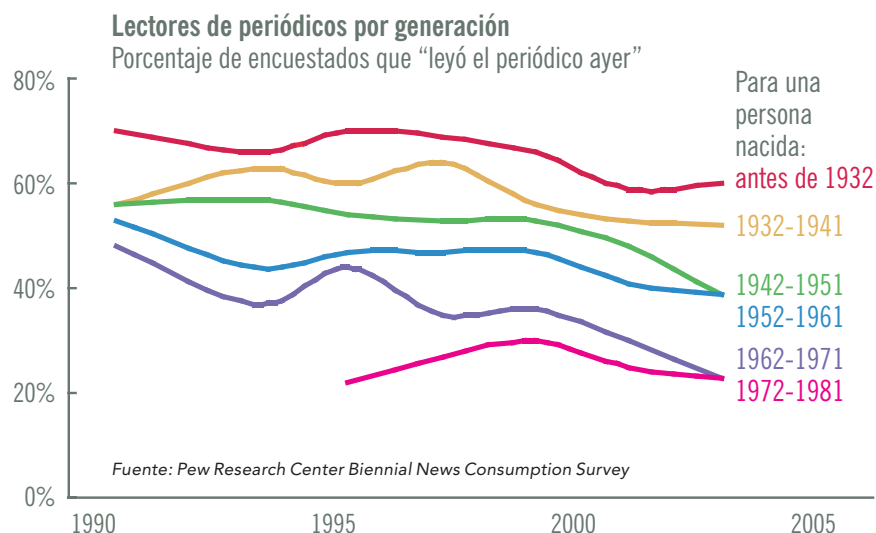
TENDENCIAS ENTRE LOS ANUNCIANTES

A nivel publicidad, la desestabilización toma diferentes formas y el efecto adicional es la disminución de los ingresos por anuncios en los periódicos.

Gran parte de la reducción de gastos en anuncios tradicionales surge de la desestabilización en las industrias propias de los anunciantes más que de la desestabilización entre los medios de comunicación. Entre ellas, se incluyen las tiendas de departamentos desestabilizadas por las tiendas de descuento, los fabricantes de automóviles desestabilizados por los fabricantes asiáticos y los agentes inmobiliarios desestabilizados por las empresas en línea y de descuentos.

Mientras tanto, Internet está comenzando a desestabilizar a los periódicos, pero parece estar en una etapa muy temprana. El uso de Internet por parte de los anunciantes y agencias

GRÁFICO 6: DISMINUCIÓN EN EL HÁBITO DE LECTURA DEL PERIÓDICO



aumenta, pero se encuentra bastante atrasado con respecto al ritmo de crecimiento de la audiencia en línea.

La mayoría de los periódicos tienen poca publicidad nacional que perder y los anunciantes locales sólo han avanzado lentamente hacia Internet. Pero las empresas locales poco a poco están reconociendo la capacidad de la publicidad en línea de llegar a clientes calificados potenciales, de crear nuevas formas de compromiso y participación de clientes y de producir parámetros precisos para mostrar eficacia.

Hasta ahora, la mayoría de los periódicos ha sentido la presión de la competencia en línea sólo en algunas categorías (especialmente en anuncios clasificados y empleos) y los periódicos metropolitanos se han visto más afectados que los mercados más pequeños.

Es posible que los mercados pequeños de periódicos diarios hayan sufrido una desestabilización menor que la sufrida por los más grandes, pero incluso en pequeños pueblos, el acceso a Internet de alta velocidad está cambiando el comportamiento de los clientes. En el mejor de los casos, parece que los periódicos pequeños tienen un poco más de tiempo que los mayores para descubrir los nuevos productos y servicios que usarán sus comunidades.

En los mercados, cualquiera sea su tamaño, la publicidad por Internet crecerá significativamente en los próximos meses y años. Con el rápido

crecimiento de la audiencia en línea, la madurez de las estrategias y herramientas de publicidad Web y el mayor conocimiento de la Web de las empresas locales, la influencia sobre los anunciantes aumentará de manera espectacular. Los ingresos tradicionales de los periódicos se verán mucho más afectados que en la actualidad.

SITIOS WEB DE PERIÓDICOS: BUENAS NOTICIAS, PERO...

Se debe reconocer que los periódicos vieron el potencial destabilizador de Internet con anticipación y comenzaron a crear sitios Web de noticias. Muchos han tenido éxito en atraer tanto a los lectores como a los anunciantes y el reciente crecimiento en los ingresos ha sido significativo.

Sin embargo, la estrategia en línea elegida por la mayoría de los periódicos (fundamentalmente reproducir el periódico en línea), cayó en una trampa común de la desestabilización. El Dr. Christensen la llama "saturación": intento de reproducir el antiguo producto en la nueva tecnología y, de esta forma, perder muchas de las mejores oportunidades nuevas.

Otros lo han hecho muchas veces anteriormente. Kodak anticipó el sistema de imágenes digitales durante la década del 70 y respondió, enfrentando enormes costos de investigación y desarrollo, con una cámara digital profesional valuada en \$30,000. Está de más decir que fracasó en el mercado. Cuando el sistema de imágenes digitales despegó, lo hizo del lado opuesto del mercado, con cámaras automáticas simples que intercambiaron la resolución de la imagen por nuevos tipos de características convenientes. Al ver hacia dónde se dirigía el mercado, Kodak presentó su exitosa línea de productos EasyShare™.

Al reproducir su modelo comercial impreso en línea, las empresas de periódicos han logrado algunas ganancias. Pero no fueron rápidas al momento de identificar y adoptar nuevos modelos de ingresos como la generación de oportunidades de negocios, el direccionamiento y la comercialización directa, fuentes principales de ingresos para sitios Web exclusivos. Y no fueron rápidas para ver el enorme potencial de usuarios y anunciantes de los nuevos ofrecimientos en línea como búsquedas locales, contenido hiperlocal, desarrollo de audiencias de nicho, blogs, foros comunitarios y contenido generado por el usuario.

Al mismo tiempo, su atención en el contenido de las noticias ha ignorado principalmente a la mitad del público: las personas que generalmente no siguen las noticias. Y la mayoría de las empresas de periódicos todavía no ha reaccionado al darse cuenta de que Internet, a través de herramientas como las búsquedas, las bases de datos, los foros comunitarios y las aplicaciones de publicación para usuarios, ahora les da el poder de revelar una gran cantidad de información que la gente querrá, usará y por la que a menudo pagará.

NUEVA FRONTERA DE OPORTUNIDADES: INFORMACIÓN LOCAL

Para la mayoría de las personas, las noticias son un problema solucionado hace mucho tiempo. Hay muchas y saben cómo conseguir lo que quieren. La mayoría de las personas no está buscando nuevas formas de recibir noticias.

Pero la información local es diferente. La gente necesita muchos tipos de información, además de las noticias cotidianas, dependiendo de sus intereses, necesidades y lo que está sucediendo en sus vidas. Una gran parte de la información que necesitan es local y, por lo general, difícil de conseguir.

Internet y sus capacidades, como las búsquedas, las bases de datos, los foros comunitarios, el mapeo y el soporte para usuarios, proporcionan las herramientas para liberar esta información local como nunca antes, satisfaciendo nuevas necesidades y creando nuevos canales.

Para las empresas de periódicos, es una enorme vertiente de nuevas oportunidades. Éstas están mejor posicionadas que cualquier otra empresa para reunir esta información local y hacerla aprovechable para empresas y residentes locales. Si actúan rápidamente, pueden establecerse como las fuentes preeminentes de muchos tipos de información local de gran valor.

Las oportunidades abundan: las bases de datos como las que consolidan información sobre parques, instalaciones médicas y menús de restaurantes; información hiperlocal como noticias de la liga juvenil o sucesos escolares locales; conocimientos del cliente sobre mecánica, contratistas y restaurantes; grupos de debate comunitario sobre áreas especializadas desde paternidad y maternidad hasta esparcimiento y entretenimiento y herramientas de compra que muestren qué tienda vende cierto artículo deseado y a qué precio.

Pero otros están avanzando sobre estas oportunidades. Algunos competidores, como craigslist.com y angleslist.com, tienen ventaja en algunas categorías y en algunas ciudades. Incluso en pequeños pueblos, las grandes empresas están compitiendo para obtener una mayor ventaja. Una búsqueda local de pizza en yahoo.com en Columbus, Ind. (población: 40,000) arroja un resultado de 19 restaurantes dentro de un radio de cinco millas, un mapa, algunas críticas de usuarios e información de contacto para cada uno.

La fiebre por ganar territorio en relación con la satisfacción de la necesidad de información local recién comienza. Si los periódicos identifican las oportunidades y comprometen los recursos necesarios, pueden convertirse en los proveedores preferidos de una amplia variedad de información comunitaria, para el consumidor, cívica, de esparcimiento y de entretenimiento entre otros tipos. Esto les permitirá prestar servicios a sus comunidades de una nueva forma, atrayendo nuevas audiencias y trabajando para nuevos clientes comerciales, lo que se adapta naturalmente a su consagrada misión cívica de ayudar a las comunidades a vivir mejor gracias a la información.

OPORTUNIDADES DE COLABORACIÓN

Con respecto a otro aspecto, el de la publicidad nacional, los cambios en el panorama de los medios de comunicación podrían ser un beneficio enorme para los periódicos, pero sólo si pueden superar importantes barreras internas y lograr la colaboración.

Cuando los anunciantes nacionales publicitan en línea, buscan audiencias y entornos de alta calidad para su publicidad. Los sitios Web de los periódicos ofrecen ambas cosas y, sumándose, podrían competir con los portales principales que ahora ganan la mayor parte del negocio.

Pero siempre ha sido notablemente difícil comprar publicidad nacional en periódicos múltiples. Los periódicos impresos nunca tuvieron éxito en estandarizar formatos, tarifas y políticas para crear una solución que genere "una factura para cada pedido". Como consecuencia, aún se los pasa por alto en relación con millones de dólares en gastos de publicidad nacional que se destina a medios de radiodifusión y televisión abierta, televisión por cable y revistas.

Actualmente, una compra a nivel nacional en los sitios Web de los periódicos no es más simple que en el caso de los periódicos impresos. Pero algunos ejecutivos de Internet dicen que la Web debería ser un problema más fácil de resolver ya que no involucra a las imprentas. Crear una solución conjunta que genere "una factura para cada pedido" sería difícil, pero algunos dicen que le permitirá a las empresas de periódicos competir por un gran nuevo caudal de dólares para publicidad nacional en línea.

Una nueva encuesta de Newspaper Next muestra un acuerdo rotundo en este punto entre las 25 empresas de periódicos más importantes y los 25 periódicos más importantes. (Sección V)

En todo el ámbito de la publicidad, las empresas de periódicos enfrentan un gran desafío en el entorno de los medios que emergen. Éstas pueden actuar agresivamente para convertirse en los proveedores de soluciones de publicidad en Internet de alto rendimiento para anunciantes nacionales, regionales y locales o pueden ver cómo sus competidores ganan estas enormes oportunidades.

RADIOGRAFÍA PARA LAS EMPRESAS DE PERIÓDICOS: 'LA SOLUCIÓN DE CARTERA'

Mientras la desestabilización desgasta el modelo comercial del periódico tradicional, muchos jugadores de la industria están reconociendo que un periódico solo o un periódico junto con un sitio Web de noticias no son suficientes. El público y los anunciantes se están fragmentando en demasiadas direcciones.

Con la búsqueda de nuevos modelos, términos como "cartera", "aumento de audiencia" y "agnóstico con respecto a plataformas" se están introduciendo en el léxico de la industria. Se comienza a comprender que es imperativo proporcionar una variedad más amplia de información a una variedad más amplia de audiencias.

La "solución de cartera", como muchos la visualizan, consiste en crear un paquete de productos y servicios adicionales al periódico, para llegar a la población en distintos niveles. La meta es crear nuevas audiencias de individuos que no estén necesariamente interesados en los contenidos del periódico y atraer a anunciantes para los cuales los periódicos no sean necesariamente la forma adecuada de llegar a sus audiencias objetivo.

¿Qué sucede con los márgenes de ganancia?

Mientras la desestabilización golpea a la industria de los periódicos, sus márgenes de ganancia históricamente elevados se reducen.

Los márgenes elevados son consecuencia de la condición casi monopolística de la que gozaba el producto en el pasado y persistieron a pesar de la competencia de los medios de radiodifusión y la televisión abierta y por cable. Muchas personas creen que Internet es un cambio estructural que continuará hundiéndolas.

Bajo la fuerte presión de los inversores, las empresas públicas (y muchas privadas) están luchando por mantener sus ganancias mediante el recorte de gastos y otros medios.

Las empresas de periódicos enfrentan una difícil obligación doble: mantener el valor y viabilidad de los productos principales decrecientes y al mismo tiempo invertir en nuevas iniciativas que conduzcan a un crecimiento futuro.

Otras industrias desestabilizadas enseñan una lección importante: los nuevos ganadores generalmente tienen un comienzo modesto. No rechace ideas nuevas sólo porque no coincidan con los márgenes tradicionales a corto plazo. En cambio, busque emprendimientos que sean rentables a corto plazo, aunque los márgenes sean modestos, y que brinden la oportunidad de crecer.

En medio de la desestabilización, no hay fórmulas mágicas, pero es crucial equilibrar la “cartera” de inversiones de las empresas de periódicos entre los emprendimientos existentes y los nuevos, financiando constantemente suficientes nuevos experimentos inteligentes para descubrir los nuevos ganadores que necesitará la empresa.

En medio del cambio estructural, ése es el mejor plan de supervivencia y una estrategia importante que los inversores deben comprender.

Estos nuevos productos pueden estar impresos o en línea, ser diarios o no, ser pagos o gratuitos o llegar a través de un teléfono móvil, e-mail u otra forma virtual, dependiendo del usuario objetivo y sus circunstancias. Algunas empresas se apresuran en estas direcciones mientras que otras apenas han comenzado.

UNA CUESTIÓN DE SUPERVIVENCIA

Después de un profundo estudio del entorno de los medios durante el año pasado, el proyecto N² concluye que la estrategia de cartera para las empresas de periódicos no es simplemente una opción para las empresas de periódicos. Es la opción; es necesaria para sobrevivir.

Hay muchas señales que indican que el periódico en sí probablemente se reduzca a un producto boutique, que prestará servicios a una base cada vez más pequeña de anunciantes y audiencias. No se sabe cuánto tiempo más el periódico continuará siendo un producto viable, pero el ritmo de la reducción parece estar acelerándose.

Ya una creciente mayoría de la población local está buscando en otros lugares la información

local que desea y necesita. Las empresas de periódicos pueden convertirse en innovadores desestabilizadores creando nuevas soluciones para satisfacer esas necesidades o pueden observar a sus competidores hacerlo, y ver cómo su franquicia de información local se reduce.

Algunos temen que la solución de cartera implique abandonar las noticias o renunciar a la misión cívica que los periódicos ven como fundamental. Por el contrario, si las empresas tienen éxito en cautivar los mayores segmentos de la audiencia local, crean la oportunidad de incorporar noticias en formas que estas audiencias usarán y valorarán. Si no tienen éxito, llegarán a las minorías más pequeñas de la población, dificultando cada vez más su capacidad de lograr un impacto en la ciudadanía.

Convertir una empresa de periódicos tradicional en una empresa de cartera es un objetivo difícil. El concepto de cartera por sí mismo no será suficiente, tampoco lo serán los enfoques tradicionales de la industria hacia la innovación, ya que no bastarán las mejoras que se sostienen ni los viejos modelos comerciales.

Atrapados en una gigantesca ola de desestabilización, las empresas de periódicos deben

GRÁFICO 7: ¿QUÉ TAN PREPARADAS ESTÁN LAS EMPRESAS DE PERIÓDICOS PARA LAS INNOVACIONES? (CLASIFICACIONES DEL GRUPO DE TRABAJO DE N² DE ENERO DE 2006)

Calificaciones: perspectiva N²
Evaluación de: **la industria de los periódicos**

Reconocer la necesidad de cambio	A-
Asignar recursos al nuevo crecimiento	C
Diseñar soluciones que los usuarios consideren estupendas porque les permiten realizar sus tareas mejor que con cualquier otra alternativa	C
Ampliar el mercado buscando no consumidores y situaciones en las que no se consume	C-
Revelar el potencial máximo de ingresos mirando más allá del modelo de ingresos tradicional	D+
Minimizar los costos evitando gastos generales innecesarios y derroches en inversiones en dimensiones de superación	B-
Reunir las aptitudes necesarias para ofrecer soluciones innovadoras	C
Contar con las aptitudes necesarias para un crecimiento e innovación continuos	C
Comunicar el programa de cambios internamente	C+
Comunicar el tema del crecimiento externamente	C

aprender a pensar y comportarse como desestabilizadores. Deben ver y entender la vida y las necesidades comerciales de los clientes de maneras completamente nuevas y deben crear productos que hagan estas tareas mejor que cualquier otra solución. Necesitan un enfoque que avance rápidamente, reduzca el riesgo y maximice las probabilidades de éxito.

LA SOLUCIÓN DE NEWSPAPER NEXT

Es lo que Newspaper Next se propone ofrecer. Proporciona a las empresas de periódicos las estrategias, procesos y herramientas que necesitan para innovar en nuevas direcciones, desarrollando carteras de productos y servicios orientados al crecimiento para sus comunidades y sus mercados. Éstos se describen en las próximas dos secciones de este informe.

El método de innovación de Newspaper Next (Sección II) propone un proceso claro para identificar oportunidades de alto crecimiento concibiendo productos que permitan aprovecharlas y adaptándolas para que tengan éxito mientras al mismo tiempo se minimizan los costos y los riesgos.

El plan de juego de Newspaper Next (Sección III) propone un marco estratégico práctico para convertirse en una empresa de cartera mediante la identificación de los cuatro componentes clave del éxito y la descripción de los tipos de oportunidades más prometedoras de cada uno de los componentes.

Éstas son soluciones prácticas y fáciles de aprender para las empresas de periódicos comprometidas con la creación de un nuevo futuro para sí mismas, sus clientes y sus comunidades.

RESUMEN: TANTAS OPORTUNIDADES COMO AMENAZAS

El análisis de la situación de las empresas de periódicos puede resumirse en pocas palabras: amenazas y oportunidades enormes.

En las sesiones de generación de ideas realizadas con grupos de personas pertenecientes a la industria de los periódicos, el equipo de Newspaper Next descubrió un patrón fascinante. Frente al desafío de identificar las amenazas y oportunidades de la industria, estos grupos revelaron reiteradas veces que prácticamente

cada amenaza nombrada también podía ser una oportunidad de crecimiento para sus empresas.

Los factores decisivos resultaron ser la propia voluntad y capacidad de innovar de la industria.

El equipo de Newspaper Next termina el año de estudio con grandes esperanzas para la industria. Hemos visto cómo los procesos y conceptos de N² dan energía a los equipos de personas de la industria cuando comprenden los amplios campos de nuevas oportunidades y los hemos visto adoptar exitosamente enfoques innovadores dramáticamente diferentes. Creemos que la industria puede dejar atrás los viejos modelos y colocarse a la altura del desafío.

Queda poco tiempo. El entorno cambia rápidamente y el crecimiento de los productos nuevos lleva tiempo. Es de gran importancia que las empresas de periódicos se comprometan a actuar y que lo hagan ahora. **N**

¹ Veronis Suhler Stevenson: Investment Considerations for the Communications Industry

² Winterberry Group survey, 2006

³ Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

⁴ Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Using Good Theory to Solve the Dilemmas of Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

⁵ Informe de IDC, 26 de enero de 2006

⁶ Simon & Schuster, 2001

SECCIÓN II

EL MÉTODO DE INNOVACIÓN DE NEWSPAPER NEXT

Introducción: un proceso de innovación práctico

Paso 1: descubrir oportunidades

Paso 2: desarrollar posibles soluciones

Paso 3: evaluar ideas

Paso 4: probar, aprender y realizar ajustes

INTRODUCCIÓN: UN PROCESO DE INNOVACIÓN PRÁCTICO

Las empresas de periódicos necesitan un enfoque práctico para guiar sus esfuerzos de diversificación. Sin el enfoque correcto, corren el riesgo de malgastar recursos valiosos en soluciones de poco potencial mientras desaprovechan mejores oportunidades.

Esta sección presenta el método de innovación de Newspaper Next (N²). El método de N² se basa en la investigación académica de Clayton Christensen y Clark Gilbert y su aplicación en docenas de empresas activas realizada por Innosight, complementada con el trabajo de campo específico de periódicos del equipo de N² durante el año pasado.

El método N² descrito en las siguientes páginas es un enfoque práctico de la innovación, diseñado para asistir a los equipos del proyecto en la creación de nuevas ofertas de crecimiento exitosas. Puede ayudar a que los innovadores trasladen rápidamente una idea del papel al mercado de forma tal que se incrementen las posibilidades de éxito a largo plazo.

El plan de juego de N², descrito en la Sección III, muestra cuándo aplicar el método de N² en un marco estratégico para el crecimiento.

Más que una guía para el desarrollo de productos, el método N² presenta varios procesos y conceptos muy diferentes. Los equipos que utilizan este método comprueban que modifica su forma de pensar y les ofrece una gran variedad de nuevas oportunidades. Además, descubren que estos mismos conceptos y procesos los ayudan a comprender la forma de optimizar sus productos y servicios existentes para los lectores y anunciantes.

Si bien a continuación se describen los pasos específicos, el método N² se parece más a una guía que a un reglamento. No es común que

los mismos pasos para cualquier proyecto sean exactos. De hecho, cada una de las siete empresas de periódicos en los proyectos piloto N² (consulte la Sección IV) aplicaron el método en diferentes formas, según sus objetivos y la situación de la empresa.

Un importante concepto denominado “estrategia emergente” constituye la base de los cuatro pasos del método N². El concepto, descrito en el Capítulo 8 de *The Innovator’s Solution*,¹ sugiere que cuando los innovadores se encuentran en circunstancias muy inciertas, generalmente comienzan con la estrategia incorrecta. El objetivo es descubrir rápidamente por qué la estrategia es incorrecta y encontrar el camino adecuado.

Por lo tanto, el proceso es un enfoque repetitivo diseñado para identificar rápidamente supuestos esenciales, llevar a cabo experimentos de bajo costo y encaminarse nuevamente hacia el éxito.

A continuación, se analiza cada paso del proceso en detalle. **N**

“Si desea saber si está bien encaminado, si desea evaluar realmente los supuestos que conducen sus decisiones, si desea eliminar las suposiciones en el desarrollo de sus estrategias, utilice el proceso de N²”.

— Bob Kempf, VP/Interactive, Vicepresidente/Medios de comunicación interactivos, GateHouse Media New England

GRÁFICO 1: EL MÉTODO DE INNOVACIÓN DE N²



PASO 1: DESCUBRIR OPORTUNIDADES

La primera etapa del proceso es descubrir oportunidades en un mercado para lanzar una nueva empresa de crecimiento. La clave es buscar oportunidades para ayudar a un grupo de clientes² a resolver un problema que no puede abordarse satisfactoriamente con las soluciones existentes.

Buscar “no consumidores” y concentrarse en “tareas” que los clientes no pueden realizar adecuadamente indica el camino hacia las oportunidades de gran potencial.

CÓMO DESCUBRIR NO CONSUMIDORES

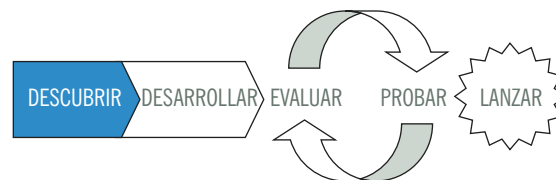
Puede parecer extraño que, al momento de pensar en generar un nuevo crecimiento, se debe considerar en primer lugar a los no consumidores o personas que no consumen su producto. Sin embargo, a lo largo de la historia, el gran crecimiento de muchas empresas se produjo cuando posibilitaron que las personas realizaran tareas que históricamente eran difíciles de realizar.

Comience la búsqueda de crecimiento con la pregunta: “¿Qué provoca que las personas no consuman?”.

Algunas veces, es la falta de habilidades (personas que no tienen la capacidad de “hacerlo por sí mismos”). Otras es el dinero (las soluciones existentes son demasiado costosas). En ocasiones, la accesibilidad (las soluciones pueden ser difíciles de utilizar o de obtener cuando las personas las necesitan). Y en algunos casos es el tiempo.

Casi siempre, cuando una empresa comienza a pensar en los no consumidores, el mercado potencial total empieza a verse considerablemente mayor y la participación en el mercado de la empresa se ve considerablemente menor.

Tenga en cuenta cómo pensar en el no consumo condujo a Reid Ashe, Vicepresidente Ejecutivo y Director de Operaciones de Media General, a considerar nuevamente el mercado de Richmond, Virginia. Ese mercado incluye cerca de 16,000 negocios orientados al público que podrían estar interesados en hacer publicidad en uno de los productos de Media General. Sin embargo, Media General presta servicios a sólo aproximadamente 3,500 de esas empresas y deja a 12,500 como no consumidores.



Resultado: identificación de oportunidades de gran potencial

Estos no consumidores posiblemente no hagan publicidad debido a que los productos de Media General son demasiado costosos, alcanzan un área demasiado extensa o no llegan a sus clientes objetivo, o pueden pensar que la publicidad es demasiado complicada o difícil. Encontrar formas de prestar servicios a esos no consumidores podría generar grandes oportunidades de crecimiento.

De igual modo, *The Richmond (Va.) Times-Dispatch* llega a aproximadamente 370,000 lectores por día y deja cerca de 435,000 no consumidores, otro gran grupo para un desarrollo potencial. Posiblemente no consuman debido a que el periódico contiene más información de la que desean, toma más tiempo del que tienen, cuesta más de lo que desean pagar o no aborda adecuadamente los temas que más les interesan.

Cómo concentrarse en “tareas” importantes no realizadas

El próximo paso importante para descubrir oportunidades es encontrar dónde existen “tareas”³ clave que los clientes no pueden abordar adecuadamente con las soluciones existentes. El próximo paso importante para descubrir oportunidades es encontrar dónde existen “tareas” clave que los clientes no pueden abordar adecuadamente con las soluciones existentes.

El concepto de tareas por realizar³ se describe elocuentemente en el Capítulo 3 de *The Innovator's Solution*⁴ y es asombrosamente sencillo. Sostiene que los clientes realmente no compran productos, los contratan para realizar tareas.

Por ejemplo, el software QuickBooks de Intuit facilitó a los propietarios de pequeñas empresas llevar a cabo una tarea importante: asegurarse de que su empresa no se quede sin dinero en efectivo. Algunas alternativas, como el bolígrafo y el papel y las hojas de cálculo de Excel, no fueron lo suficientemente buenas. Los

Ejemplos de grupos de consumidores que no consumen

- Madres que trabajan y carecen de tiempo
- Profesionales ocupados
- Inmigrantes recientes
- Adultos jóvenes

Ejemplos de situaciones en las que los consumidores no consumen

- Traslados
- Períodos de espera
- Viajes

Ejemplos de anunciantes que no consumen

- Empresas muy locales
- Empresas de servicios
- Anunciantes nacionales

paquetes de software de contabilidad profesional eran demasiado buenos (complicados y llenos de características innecesarias). Quick Books llevó a cabo la tarea mejor que cualquiera de las alternativas y rápidamente se apoderó de la categoría.

Piense en la tarea que un anunciante intenta llevar a cabo. La mayoría de las veces, la tarea no necesariamente es hacer publicidad. Más bien, desea que los consumidores conozcan una promoción especial. O intenta desarrollar su marca para poder originar compras repetidas. Como expresó uno de los miembros del grupo de trabajo de Newspaper Next: “La publicidad es un comportamiento de compensación”.

Utilizar el concepto de tareas por realizar primero requiere comprender los problemas que un cliente enfrenta en la vida o en la empresa. Los problemas más prometedores son aquéllos que las personas encuentran a menudo y consideran importantes, y cuyas soluciones existentes resultan frustrantes.

Luego, es importante entender los “criterios de contratación” precisos que aplica un cliente cuando elige la solución para llevar a cabo la tarea. Por ejemplo, un adolescente que intenta relacionarse con otros jóvenes posiblemente desee una solución gratuita que utilice la tecnología más reciente y sea muy interactiva.

A continuación, examine los “candidatos” que solicitan la tarea. Los adolescentes podrían utilizar su teléfono celular para enviar mensajes de texto a sus amigos o leer una revista para

jóvenes; sin embargo, cada vez más se conectan a MySpace u otro sitio de redes sociales.

Una vez que conoce la tarea y los criterios de contratación del cliente, puede utilizar este conocimiento para descubrir los indicios de “pedidos de ayuda” o la brecha que existe entre lo que el cliente intenta llevar a cabo y el resultado que brindan las soluciones existentes. Estos indicios de pedidos de ayuda son oportunidades claras para innovaciones de productos nuevos.

El concepto de tareas por realizar es sencillo, pero puede cambiar de manera radical la forma de considerar las oportunidades nuevas. Lo obliga a ver el mundo desde la perspectiva del cliente y a entender no sólo qué están haciendo sino que también por qué lo hacen.

Cómo identificar las tareas del cliente

Identificar las tareas insatisfechas por realizar es un trabajo importante. Requiere actuar como un periodista de investigación y utilizar una variedad de técnicas para descubrir y sintetizar pistas. Por ejemplo:

- **Generación interna de ideas.** Muchos gerentes y trabajadores de atención al público comprenden profundamente las necesidades de las personas a las que prestan servicios. Asesorarlos con los conceptos de “tareas por realizar” y de “no consumidores” puede originar fuerzas creativas sólidas. Es especialmente útil reunir a personas de diferentes sectores de la organización que podrían abordar los problemas de manera distinta.

“La frase ‘tareas por realizar’ es sencilla como enunciado, pero transformadora como concepto. Evita que un periódico mire directamente a sus lectores (o no lectores) y permite que se ubique para mirar a través de sus ojos”.

— Peter Bhatia,
Jefe de Redacción Ejecutivo,
The Oregonian, Portland

GRÁFICO 2: EJEMPLOS DE TAREAS RELACIONADAS CON EL CONSUMIDOR Y CON EL ANUNCIANTE

Tareas relacionadas con el consumidor

- **Infórmenme:** ayúdenme a mantenerme informado sobre temas relevantes para mí.
- **Edúquenme:** ayúdenme a tomar decisiones que me permitan mejorar como padre, empleado, estudiante, etc.
- **Enríquezcanme:** proporciónenme información que me brinde beneficios materiales, como por ejemplo, generar o ahorrar dinero y tiempo.
- **Diviertanme:** proporciónenme placer, entretenimiento o eviten que me aburra.
- **Háganme participar:** conéctenme con personas que compartan mis intereses o puntos de vista.
- **Fortalézcanme:** ayúdenme a tomar medidas con respecto a temas que me interesen.

Tareas relacionadas con el anunciante

- Hagan que un cliente visite mi tienda mañana.
- Proporcionen información sobre los productos, los precios y las promociones que ofrezco.
- Ayúdenme a crear una conexión más profunda con mi base de clientes.
- Hagan que me llame por teléfono un cliente de gran potencial.
- Ayúdenme a realizar los trabajos que no me gustan así puedo dedicarme a los que sí me gustan.
- Ayúdenme a encontrar a las personas correctas, por ejemplo, empleados, proveedores, socios.
- Hagan que mi programa de comercialización sea más efectivo.

- **Entrevistas exhaustivas a clientes.** Analizar qué necesidades intentan satisfacer los clientes en sus vidas, cómo lo hacen en la actualidad y cuándo se sienten frustrados puede ayudar a descubrir importantes tareas por realizar (el Anexo de esta sección propone preguntas para la entrevista).
- **Comentarios de los clientes.** Algunas veces, los clientes no pueden expresar adecuadamente los problemas que enfrentan en sus vidas. Se puede llegar a sorprendentes resultados al observar a los clientes en entornos naturales y al indagar los motivos por los que el cliente hizo esto y no aquello.

Estos enfoques pueden originar una lista extensa de tareas potenciales y generalmente son suficientes para revelar áreas de oportunidades prometedoras. La investigación cuantitativa, obviamente, puede ayudar a profundizar en el orden de categorías de tareas, en la segmentación o en la agrupación de grupos de clientes.

Las técnicas descritas anteriormente no son nuevas. Pero el enfoque de tareas por realizar modifica las preguntas que realiza y se concentra en el problema del cliente y no en su perspectiva de las soluciones existentes. Aplicar este enfoque con los no consumidores y no con los lectores o anunciantes actuales generará oportunidades que antes no existían.

Al finalizar este paso, debería haber identificado un área de oportunidades de gran potencial, caracterizada por un importante problema que el cliente objetivo no puede abordar adecuadamente con las soluciones actuales.

Trucos y consejos

- Ted Levitt, el gurú de la comercialización de la Harvard Business School de la generación pasada, era conocido por recordar a sus alumnos que los clientes en realidad no quieren un taladro de un cuarto de pulgada. Quieren orificios de un cuarto de pulgada. Concéntrese en los orificios, no en los taladros.
- A menudo es útil concentrar la investigación de tareas en un segmento de clientes previamente definido (por ejemplo, madres que trabajan). Sin embargo, existen también muchas tareas de gran potencial que trascienden los límites demográficos.
- Comience de una forma sencilla: reúna a un grupo de personas e intente generar ideas para identificar grupos deseables de no consumidores y algunas tareas importantes y frustrantes por realizar en su mercado. Luego realice algunas entrevistas externas. Tenga en cuenta actividades como invitar a anunciantes que no consumen a un debate durante el almuerzo.
- Capacite a los empleados de atención al público en los conceptos de tareas y establezca mecanismos para reunir sus comentarios e ideas.
- Cuando busque no consumidores, recuerde también buscar situaciones en las que no se consume. 

PASO 2: DESARROLLAR POSIBLES SOLUCIONES

La mayoría de los gerentes considera que generar crecimiento a través de la innovación es riesgoso y fortuito. Las oportunidades de gran potencial parecen esconderse y el éxito resulta difícil de encontrar.

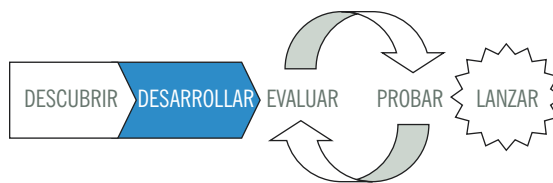
Sin embargo, al observar más detenidamente se puede ver que las innovaciones exitosas siguen un patrón. La mejor forma de encontrar un mercado nuevo es seguir los principios de la innovación desestabilizadora.

Luego de identificar importantes tareas por realizar que no han sido satisfechas, el segundo paso es conceptualizar las potenciales soluciones que podrían llevar a cabo la tarea de una mejor manera que las alternativas existentes. Básicamente, este paso implica la creación de un primer plan comercial para aprovechar la oportunidad de mercado identificada.

Esto no requiere documentos de 30 páginas, pruebas detalladas ni análisis contables complicados. En realidad, la primera versión debería proporcionar respuestas básicas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra idea?
- ¿Quién es nuestro primer cliente objetivo?
- ¿Qué tareas necesitan llevar a cabo esos clientes?
- ¿Cómo realizan la tarea actualmente los clientes?
- ¿Qué deberán “ceder” los clientes en comparación con otros ofrecimientos al elegir la solución?
- ¿Qué ventajas obtendrán?
- ¿Cómo ganaremos dinero?
- ¿Cómo mantendremos los costos bajos?
- ¿Con quién deberíamos asociarnos?
- ¿Cómo superaremos a los competidores?

En estas preguntas sencillas (incluidas en una herramienta simple denominada el “resumen de ideas de Newspaper Next” en el Anexo correspondiente a esta sección), se incluyen tres principios importantes para tener en cuenta cuando intenta crear soluciones exitosas.



Resultado: “resumen de ideas” sobre la nueva oportunidad

Principio 1: la perfección es la enemiga del concepto “lo suficientemente bueno”.

La calidad está realmente en los ojos del observador. Algunas veces, “lo suficientemente bueno” puede ser estupendo. La esencia de la desestabilización está en realizar un trueque. El cliente “cede” rendimiento en ciertas dimensiones tradicionales y “obtiene” un rendimiento mejorado en algunas dimensiones nuevas muy valoradas.

Esto no significa que se simplifiquen los productos existentes. Los nuevos productos desestabilizadores tampoco son malos; para que los productos tengan éxito, los clientes deben considerarlos mejores que cualquier otra alternativa. Un producto desestabilizador es un producto *diferente* que realiza una tarea específica mejor que cualquier competidor.

Los periódicos diarios gratuitos son un buen ejemplo. El Boston Metro no puede competir con la profundidad y la variedad de *The Boston Globe*. Cuando un lector tiene un tiempo sin interrupciones y desea ahondar en los acontecimientos del día, el Metro es un producto inferior. Pero cuando la única alternativa del mismo cliente es aprovechar 15 minutos de su viaje en tren, el Metro es la solución casi perfecta.

Las empresas de periódicos muestran tendencias perfeccionistas sólidas, pero existen razones importantes para combatir esta necesidad. Primero, estas tendencias pueden dar como resultado productos que son demasiado complicados o costosos. El cliente podría preferir una solución más simple y económica con menos rendimiento.

Segundo, alcanzar la perfección es costoso. Debido a que tantas estrategias de producto iniciales son incorrectas, lo peor que se puede hacer es gastar mucho dinero al principio. Cuando se realiza una gran inversión, luego es difícil adaptarse a lo que realmente se necesita.

“El concepto “lo suficientemente bueno” nos dio libertad para hacer cosas nuevas y distintas... la prueba real no es cuáles son nuestros estándares, sino cuáles son los estándares de los consumidores... ¿Qué es lo que ellos desean? ¿Qué creen que es lo suficientemente bueno?”

— Steve Silberman,
Jefe de Redacción
Ejecutivo de
The Desert Sun,
Palm Springs, Calif.

Calcular

Posibles consecuencias de “aumentar” el rendimiento

Contenido		Uso mayorista de agencias de noticias/otro contenido existente	→	Pequeña reorganización del contenido existente, por ejemplo, volver a redactar, resumir, agregar informes	→	Búsqueda de fuentes de bajo costo de contenido original, por ejemplo, blogs, trabajadores independientes	→	Contratación de un profesional para crear nuevo contenido
Venta de anuncios		Lanzamiento de un modelo de autoservicio de anuncios	→	Contratación de cierto personal de ventas “lo suficientemente bueno” de bajo costo, por ejemplo, pasantes, televendedores, trabajadores temporales	→	Contratación de un grupo profesional de ventas de tiempo completo		
Distribución		Recolección realizada a través de buzones de entrega situados en lugares céntricos	→	Contratación de “vendedores ambulantes” para promocionar el producto en lugares clave	→	Prestación del servicio de entrega a domicilio		
Calidad de producción		Papel de periódico formato tabloide, colores mínimos	→	Periódico de formato grande, colores intensos, múltiples secciones	→	Todo en color, secado al calor, encuadernado		

La clave de la innovación desestabilizadora es “aumentar” el rendimiento sólo en las dimensiones en las que sea necesario. Este ejemplo muestra las opciones que enfrenta una empresa que lanza una publicación especializada/gratuita. Las opciones más simples crean el modelo de costos más bajos. Según la competencia, la empresa podría necesitar incrementar el rendimiento en algunas dimensiones.

GRÁFICO 3: EJEMPLOS DE FUENTES DE INGRESOS

Fuentes de ingreso disponibles en línea

- Publicidad con imágenes con costo por millar (CPM)
- Anuncios clasificados
- Suscripciones
- Ventas adicionales/publicidad para crear uno mismo
- Costo por acción (por clic/por oportunidad de negocios/por llamada)
- Tarifas para la obtención de licencias
- Patrocinio
- Comercialización a través de mensajes de correo electrónico
- Búsqueda paga
- Obtención de oportunidades de negocios
- Publicidad en video/audio

Fuentes de ingresos disponibles fuera de línea

- Publicidad con imágenes con costos por millar (CPM)
- Anuncios clasificados
- Suscripciones
- Venta de copias simples
- Costo por acción (llamada telefónica)
- Tarifas para la obtención de licencias
- Patrocinio
- Comercialización directa por correo
- Pago por servicio (por ejemplo, investigación de mercado)
- Encartes/envolturas
- Promociones/producción de eventos

En cambio, piense cuál sería una primera solución “lo suficientemente buena” que permita llevar a cabo la tarea más importante mejor que cualquier otra alternativa. Piense cómo reducir costos fijos en la primera versión mediante la creación de una base flexible que facilite la adaptación.

Para mantener los costos fijos bajos, tenga en cuenta medidas como utilizar pasantes, trabajadores temporales o asesores para completar el personal al principio, emplear contenidos aportados por el usuario en lugar de basarse en contenidos registrados y aprovechar soluciones listas para usar en lugar de utilizar soluciones patentadas. Realice solamente lo necesario para la Versión 1.0. Como explicaremos más adelante, el objetivo es “invierta poco y aprenda mucho”.

Principio 2: piense creativamente en el modelo comercial

Un respaldo a la innovación que las empresas a menudo olvidan es el modelo comercial. Con frecuencia, una verdadera desestabilización se origina a partir de un modelo comercial nuevo que genera dinero en formas nuevas.

Considere el ejemplo de Google. Si bien los algoritmos de búsqueda de Google son sin duda innovadores, la clave de su crecimiento son

sus ofertas de AdSense y AdWords que hacen que publicar anuncios sea simple, accesible y rentable para pequeñas empresas sin la costosa asistencia humana (un modelo muy diferente del de los anuncios de los periódicos).

Históricamente, la industria de los periódicos ha dependido de tres fuentes de ingresos básicas: la publicidad con imágenes, los anuncios clasificados y los ingresos por suscripciones. Existen otras fuentes de ingresos que deben tenerse en cuenta para las innovaciones; algunas de ellas se analizan detalladamente en la Sección III.

Principio 3: haz lo que el competidor no haría o no podría hacer

La innovación desestabilizadora cambia las reglas del juego. Si sigue una estrategia que los líderes del mercado consideran atractiva, seguramente responderán. Los medios establecidos a menudo cuentan con ventajas que son difíciles de superar.

Los nuevos medios ganan la batalla de la innovación desestabilizadora convirtiendo la fortaleza de un medio establecido en una debilidad.

Piense en el sitio craigslist, proveedor de anuncios clasificados gratuitos. Los anuncios clasificados son un propulsor importante para rentabilidad de la industria al constituir una gran parte de las ganancias de la empresa. Craigslist permite a los consumidores publicar anuncios clasificados sin cargo (cobra por ciertas listas de puestos de trabajo en algunos mercados). ¿Qué tan contentos se sentirían la mayoría de los editores con la oferta de anuncios clasificados gratuitos? No mucho.

Por lo general, los desestabilizadores siguen un enfoque que los líderes consolidados del mercado consideran poco atractivo o interesante.

El objetivo es pensar esencialmente en cómo *maximizar* el tiempo antes de que un competidor esté motivado para responder y cómo *minimizar* las opciones de respuesta de un competidor.

Al final de este paso, debe completar un resumen de ideas de N² (o varios resúmenes de ideas) que describa su solución propuesta para aprovechar una oportunidad identificada.

Formas de limitar la respuesta de los competidores

- Enfóquese en un no consumidor. Si llega a un auténtico no consumidor, ningún medio establecido se verá perjudicado.
- Apunte a un cliente que el competidor considere indeseable. Encontrar formas rentables de prestar servicios a clientes aparentemente poco atractivos puede ser la clave para el crecimiento desestabilizador.
- Utilice un canal de distribución diferente. Las empresas a menudo dudan en despertar la furia de sus socios de canal importantes. Por ejemplo, el comerciante minorista de computadoras Compaq tuvo que cerrar su rama de ventas directas al consumidor a través de Internet debido a las protestas de los propietarios de las tiendas que vendían sus computadoras.
- Cree un modelo comercial que tenga éxito *sin* una fuente de ingresos que sea vital para los medios establecidos. Al no cobrar cargos por mora, Netflix hizo que su negocio pareciera menos atractivo a nivel estructural que Blockbuster, cuyo modelo comercial históricamente dependió de dichos cargos.

Trucos y consejos

- Aborde la solución desde la perspectiva de un emprendedor. Si no contara con el equipamiento o los hábitos de una empresa de periódicos, ¿qué estrategia podría utilizar para crear y capturar este espacio?
- Utilice plantillas sencillas como el resumen de ideas de N² para ayudar a formar una estrategia.
- No se concentre obsesivamente en porcentajes de margen bruto. Puede crear negocios muy rentables con márgenes diferentes de los de su actividad principal.
- Tenga en cuenta estrategias que otras empresas de periódicos, empresas de medios de comunicación, competidores o empresas ajenas a la industria han utilizado para problemas similares. Éstas pueden generar ideas que pueden adaptarse para apuntar a su oportunidad identificada. **N**

PASO 3: EVALUAR IDEAS

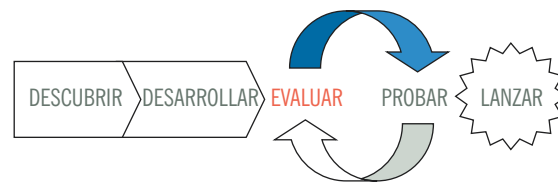
Los próximos dos pasos del método N² están estrechamente relacionados y pueden repetirse frecuentemente en el desarrollo de un nuevo producto o servicio.

El paso 3 implica evaluar el concepto descrito en el resumen de ideas de N². El objetivo es elaborar una lista completa de las fortalezas, debilidades e incógnitas de la estrategia, e identificar aquellas áreas que necesitan evaluarse con mayor profundidad en el paso 4.

En términos más generales, los pasos 3 y 4 obligan a los innovadores a pensar nuevamente en cómo abordar la estrategia. A menudo cuando los gerentes crean estrategias, su proceso implica desarrollar supuestos, utilizarlos para elaborar un plan comercial detallado con proyecciones financieras exhaustivas y luego actuar para implementar ese plan. Sin embargo, debido a que su primera estrategia posiblemente sea incorrecta, ese enfoque podría llevarlo por el camino equivocado.

Los pasos 3 y 4 cambian totalmente ese enfoque. En el paso 3, usted comienza evaluando qué necesitaría para que su idea sea exitosa, tanto en las características cualitativas como en las medidas cuantitativas. Luego usted trabaja hacia atrás y se pregunta qué supuestos deberían hacerse realidad y qué riesgos deberían superarse para alcanzar ese nivel de éxito.

Este enfoque revela los riesgos y supuestos más importantes que necesitan abordarse en el paso 4.



Resultado: lista de supuestos y riesgos con prioridades establecidas

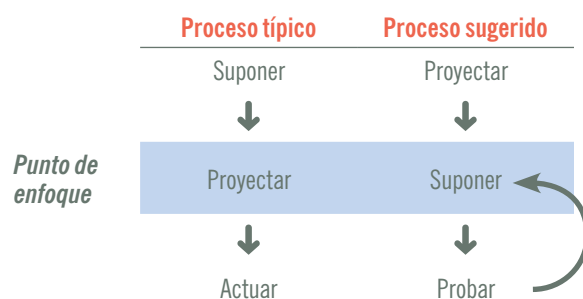
Evaluación cualitativa: ¿se ajusta al patrón de éxito?

Las innovaciones exitosas siguen un patrón. El patrón desestabilizador⁵ en particular, tiene seis elementos clave:

1. Cliente: apunta a una tarea importante que los clientes (consumidores/anunciantes) no pueden realizar de manera adecuada.
2. Solución: ofrece una solución desestabilizadora que realiza la tarea de una mejor forma que las alternativas existentes.
3. Modelo comercial: presenta un modelo comercial atractivo que comienza con costos fijos bajos y fuentes de ingresos creativas.
4. Competencia: crea o incluye una ventaja competitiva que dificulta la respuesta de los competidores.
5. Ataque estratégico: aborda un área de crecimiento estratégicamente importante para la empresa.
6. Ejecución: utiliza capacidades con las que la empresa cuenta, o que puede crear o adquirir.

El equipo de N² utilizó esas seis categorías para crear una herramienta que proporciona 16 factores cualitativos de éxito (consulte el sistema de evaluación de oportunidades de Newspaper Next en el Anexo de esta sección). La primera etapa del paso 3 es utilizar estos 16 factores para evaluar la estrategia. Para cada factor, tenga en cuenta en qué grado su enfoque cumple con el factor identificado y el nivel de evidencia o certeza que tiene para respaldar su respuesta.

GRÁFICO 4: CAMBIO DE ESTRATEGIA



Fuente: Innosight LLC

En las primeras etapas de la innovación, existirán muchas áreas en las que su evaluación no es más que una suposición fundamentada. No está mal. Lo importante es separar los datos que sabe que son verdaderos de los que *supone* que son verdaderos.

Además es probable que su estrategia no se ajuste al patrón de manera perfecta. Tampoco está mal. El objetivo de la evaluación es aislar las fortalezas principales de la idea, los riesgos conocidos que deben abordarse y las áreas inciertas que deben explorarse con mayor profundidad.

Si bien evaluar 16 factores distintos puede parecer desalentador, la lista completa es una forma útil de eliminar supuestos de los que posiblemente no sea conciente. De hecho, el proceso de evaluación en sí a menudo es más valioso que la "respuesta". Los análisis y debates que surgen de la evaluación inevitablemente apuntan a ideas para mejorar la estrategia en formas significativas y garantizan que los riesgos y supuestos correctos sean abordados en el momento adecuado.

Evaluación cuantitativa: ingeniería inversa de cifras financieras

Muchos innovadores experimentados podrían preguntarse: "¿Por qué no empecé por los números?". Los números son una parte esencial del proceso de innovación, pero nosotros recomendamos abordar la parte cuantitativa del proceso de evaluación de una forma muy diferente.

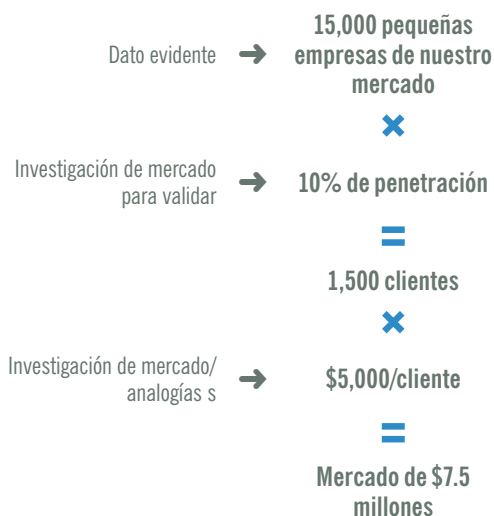
La experiencia demuestra que la mayoría de las empresas obliga a los equipos a realizar cálculos financieros detallados (por ejemplo, estados de ganancias y pérdidas de 10 años) demasiado temprano, cuando necesariamente serán poco precisos. Cuando no está muy seguro con respecto a casi toda la información ingresada a un modelo financiero, el resultado probablemente sea incorrecto.

Tenga en cuenta el comentario de Scott Cook, fundador de Intuit, acerca de algunos de los fracasos lanzados por su empresa: "En el caso de cada uno de nuestros fracasos, teníamos hojas de cálculo que parecían sensacionales".

Además, las empresas que establecen la prioridad de sus proyectos mediante el uso de mediciones como el valor neto actual (NPV) o el rendimiento de la inversión (ROI) no elegirán aquéllos que apuntan a mercados aparente-

GRÁFICO 5: INGENIERÍA INVERSA DE CIFRAS FINANCIERAS

Cálculos preliminares de tamaño de mercado



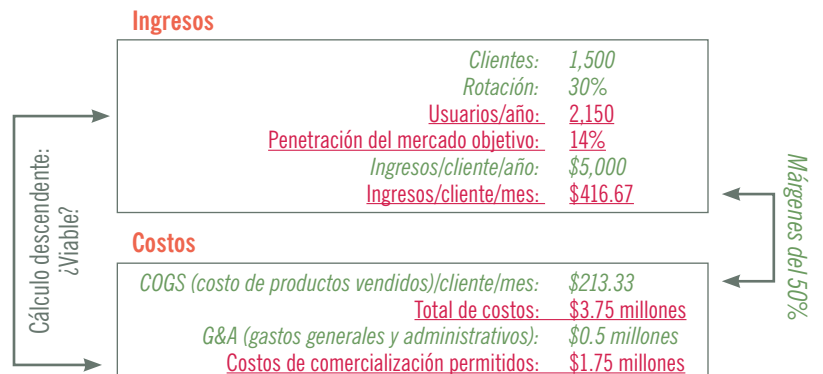
Determinación preliminar del tamaño del mercado

ROJO = CÁLCULO VERDE = SUPUESTO

Margen de ganancias necesario: 20%

Ingresos implícitos: \$7.5 millones

Costos permitidos: \$6 millones



mente pequeños y difíciles de medir que muy a menudo son el punto de apoyo para poderosas estrategias de crecimiento.

En cambio, probablemente se dediquen a proyectos en grandes mercados cuantificables (aquellos a los que por lo general es más difícil ingresar). También se concentrarán en oportunidades de bajo riesgo que presentan pocas posibilidades de generar un crecimiento importante.

En lugar de trabajar para alcanzar una cifra NPV o ROI, determine cuáles deben ser los elementos clave de la respuesta. ¿Qué tipo de ingresos debe generar una oportunidad constantemente para considerarse atractiva? ¿Qué tipo de ganancias debería producir? ¿En cuánto tiempo debe producir flujos de caja positivos?

Luego calcule en sentido inverso a partir de esos números para determinar qué debe suceder para alcanzar esas proyecciones, como lo indica el Gráfico 5. Denominamos esto "ingeniería inversa" de cifras financieras: trabajar en dirección contraria para determinar qué debería suceder de manera tal de cumplir con las etapas financieras esenciales.

Una "comprobación de validez" clave es asegurarse de que exista un motivo aceptable que lo conduzca a la cifra de ingresos deseada. ¿Qué necesita suponer acerca de la cantidad total de clientes, la tasa de penetración y el ingreso por cliente para alcanzar la cifra? Si el cálculo "preliminar" presenta supuestos que parecen improbables, puede ser el momento de pensar nuevamente el enfoque.

Cómo establecer la prioridad de los supuestos

El trabajo de evaluación descrito anteriormente debería haber generado una larga lista de supuestos (qué debe salir bien) y riesgos (qué podría salir mal). El paso final en la etapa de evaluación es establecer las prioridades de esa lista para identificar los riesgos y supuestos más importantes. Éstos se abordarán en el paso 4.

Tienden a ajustarse a una de las siguientes tres categorías:

1. *Factores que arruinan el negocio.* Un factor que arruina el negocio se origina cuando equivocarse sobre un supuesto o acertar sobre un riesgo significa que la estrategia fracasará. Por ejemplo, la tecnología (¿funcionará?) y las asociaciones (¿trabajarán con

nosotros?) a menudo pueden ser factores que arruinan el negocio.

2. *Áreas de mucha incertidumbre.* La voluntad del cliente para pagar, repetir la compra y aceptar un producto nuevo a menudo son suposiciones fundamentadas que surgen en las primeras etapas del desarrollo de productos.
3. *Áreas que influyen en gran medida en otras partes de la estrategia.* El costo de crear un producto, por ejemplo, afecta el precio, lo cual afecta a su vez al cliente objetivo, al canal y a las estrategias de promoción viables. Estos artículos que *dependen del rumbo* deben evaluarse al comienzo y a menudo.

Cuando complete este paso, debería contar con una lista de supuestos y riesgos con prioridades establecidas para abordarlos en el paso 4.

Trucos y consejos

- Pida a un equipo pequeño que realice la evaluación. El análisis y el debate casi siempre conducen a una estrategia mejorada.
- Sea prudente cuando evalúe su nivel de certeza sobre un supuesto. Pregúntese cuánto dinero de su sueldo (por día, por semana, por año) estaría dispuesto a perder si se equivoca.
- Concéntrese en los supuestos. Mantenga una lista continua de los supuestos esenciales que elabora. No se detenga hasta que incluya al menos 25.
- Busque oportunidades durante el proceso de evaluación para reformar la estrategia a fin de aprovechar al máximo sus posibilidades de éxito.
- No tome los números como única verdad en el proceso de toma de decisiones. Pueden proporcionar información útil para establecer la prioridad de las oportunidades, pero la intuición y el sentido común también son de gran importancia.
- No se detenga a realizar cálculos financieros con tanta anticipación. Recuerde que los mercados que aún no existen no pueden medirse ni analizarse. **N**

PASO 4: PROBAR, APRENDER Y REALIZAR AJUSTES

La etapa final del proceso es diseñar y ejecutar pruebas y otras actividades que incrementen el conocimiento a fin de aprender más sobre sus supuestos clave y disminuir los riesgos cruciales que enfrenta.

Este proceso tiene dos partes. La primera es diseñar y ejecutar formas económicas y sencillas de evaluar supuestos identificados. La segunda es decidir qué hacer con lo aprendido.

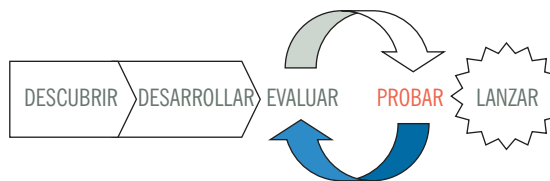
‘Invierta poco para aprender mucho’

Los experimentos inteligentes y las estrategias de mitigación de riesgos son la clave de la capacidad para innovar con éxito. En lugar de arriesgar grandes inversiones en estrategias inciertas, las empresas pueden “invertir poco para aprender mucho” acerca de las incertidumbres clave en su enfoque.

Minimizar la inversión fija en las primeras etapas de la innovación es esencial, ya que no le conviene invertir una gran cantidad de dinero en una estrategia con defectos fatales. El objetivo es encontrar y abordar con anticipación y de manera económica los puntos que pueden provocar el fracaso.

Los experimentos varían desde actividades simples, como grupos de opinión pequeños, hasta actividades más complicadas, como lanzar un mercado de prueba localizado. Los contratos aleatorios, el empleo de asesores antes de tomar decisiones sobre contrataciones de tiempo completo y la protección de patentes pueden ser formas sensatas de reducir riesgos clave.

Es importante que estas actividades que incrementan el conocimiento se mantengan tan simples y económicas como sea posible. Busque un colega que haya enfrentado un problema similar para ver si puede extraer algo útil de su experiencia. Elabore modelos, maquetas y simulaciones antes de diseñar los productos definitivos. Busque analogías externas que proporcionen más evidencia que le permita saber si está bien encaminado. Por ejemplo, un equipo de proyecto de una empresa de atención médica para consumidores tenía un supuesto esencial sobre la frecuencia con la que un consumidor utilizaría un nuevo producto planificado durante el transcurso de un año. El equipo buscó cifras



Resultado: decisión acerca de los próximos pasos

comparables para productos similares a fin de comprobar si su supuesto era lógico.

Un mecanismo de prueba clave es la creación de prototipos de ciclo corto. Muestre a los usuarios un producto existente que se aproxime al producto imaginado o elabore prototipos simples y económicos que sean “lo suficientemente buenos” para demostrar los conceptos. Realice preguntas tales como: “¿Usted usaría una solución como ésta? ¿Bajo qué circunstancias lo haría? ¿Qué características utilizaría y cuáles no? ¿Qué características faltan?”

Las empresas a menudo cuentan con opciones de prueba de costo más bajo de lo que piensan. La localización de un lanzamiento para un lugar geográfico específico o la contratación de empleados para realizar pruebas beta en productos pueden ser formas rápidas y fáciles de evaluar supuestos clave.

Trabajando a partir de la lista de supuestos y riesgos con prioridades establecidas elaborada en el paso 3, diseñe y produzca pruebas de ciclo corto y de bajo costo para reducir los riesgos y reemplazar los supuestos por un conocimiento mayor. Algunos supuestos y riesgos son más fáciles de evaluar que otros; si existen varios temas de alto riesgo, evalúe los más fáciles primero.

Reflexione y realice ajustes

La etapa final del proceso es aplicar lo aprendido a partir de los ejercicios para incrementar el conocimiento adaptando la estrategia.

Volver a orientar una estrategia puede ser emocionalmente agotador. Los gerentes que han dedicado tiempo y esfuerzo a un rumbo específico pueden aferrarse a él incluso ante evidencia que indica lo contrario. El éxito requiere una combinación de humildad (para reconocer que, a pesar de sus mejores esfuerzos, su enfoque inicial fue erróneo) y confianza (para perseverar ante resultados frustrantes).

Ejercicios para incrementar el conocimiento

- Pruebas con prototipos
- Grupos de opinión
- Elaboración del modelo comercial
- Dramatizaciones (clientes, competidores)
- Comercialización de prueba
- Investigación secundaria
- Investigación de mercado
- Evaluación de las mejores prácticas internas
- Evaluación de la tecnología
- Pruebas de prototipos/conceptos
- Mesas redondas de líderes intelectuales
- Evaluación externa de indicadores de competitividad

“Al aceptar la idea de comenzar con las “tareas por realizar” de los clientes y al evaluar ideas de productos y servicios a través de perspectivas adicionales de innovación desestabilizadora, estamos mejor posicionados para lanzar iniciativas exitosas que quizá modifiquen el mercado”.

— Owen Youngman,
Vicepresidente de Desarrollo,
Chicago Tribune

Este paso a menudo hace tropezar a las empresas bien intencionadas. Tenga en cuenta las reflexiones del jefe de redacción de un periódico sobre las primeras incursiones de su organización en Internet: "Dado el ritmo de nuestra expansión, no creo que hayamos cometido errores lo suficientemente rápido y no creo que hayamos aprendido de ellos con suficiente frecuencia. El problema no fue sólo poner en marcha [los experimentos]; en ocasiones, fue detenerlos". La empresa no utilizaba el conocimiento que producían los experimentos para archivar estrategias que surgían como fracasos y reorientar las estrategias que producían un error pero aún tenían potencial.

Oblíguese y obligue a su equipo a evaluar nuevamente su enfoque cada vez que se cumple una etapa importante y considere detenidamente las consecuencias del incremento de su conocimiento.

Esté dispuesto a archivar proyectos si no puede reparar un factor que arruina el negocio o si lo aprendido sugiere que la oportunidad es menos prometedora de lo que pensó. Festeje estos "fracasos". Es mucho mejor fracasar rápido sin perder mucho dinero que gastar más en una estrategia condenada al fracaso.

El resultado de este paso es una decisión acerca de los próximos pasos a seguir en el proyecto. Existen tres opciones: 1) archivar la idea porque probablemente no tendrá éxito o es aún demasiado riesgosa, 2) continuar con el lanzamiento de la primera versión de mercado de la idea o 3) revisar la idea y probarla nuevamente. A menudo la mejor opción es la tercera: continuar repitiendo los pasos 3 y 4 hasta que sus experimentos demuestren más claramente que es hora de archivar la idea o lanzarla.

Identificar los puntos de inflexión requiere intuición y sentido común. En general, debería haber abordado en gran parte sus supuestos y riesgos más importantes y tener información basada en el mercado que respalde los supuestos financieros esenciales.

Lanzar una solución no finaliza el proceso de pruebas y evaluación. Controle de cerca la respuesta de los clientes (una de las mejores pruebas posibles) y continúe buscando formas de modificar la estrategia para incrementar su potencial a largo plazo.

Trucos y consejos

- Continúe pensando como un emprendedor y pregúntese qué haría usted si tuviera sólo 60 días y un presupuesto limitado.
- Mantenga una lista principal de supuestos que se actualice constantemente.
- Busque analogías en otras industrias para ganar confianza en los supuestos o encontrar formas creativas de probarlos.
- Festeje los fracasos y los éxitos, porque a menudo se aprende algo útil de cada uno de ellos.

RESUMEN

Seguir adecuadamente los cuatro pasos del método de innovación de N² puede incrementar en gran medida las probabilidades de crear nuevas ofertas de crecimiento exitosas. Puede reducir en gran parte los costos iniciales, disminuir riesgos y aumentar las probabilidades de lograr un éxito con los clientes objetivo.

Por último, algunas palabras sobre los plazos.

En general, la búsqueda de nuevas oportunidades y la creación de productos potenciales deben ser permanentes. Si recién comienza, conceda a un grupo pequeño entre 30 y 60 días para identificar algunas tareas potenciales y diseñar posibles soluciones.

Recomendamos ejecutar los pasos 3 y 4 en lapsos de entre 60 y 90 días. Al finalizar el paso 4, si existen indicios que sugieren que la estrategia aún merece consideración, repita el paso 3, planifique sus nuevas actividades y avance. Si la estrategia presenta problemas, retroceda a una etapa anterior o deténgase por completo.

La innovación no será perfectamente previsible pronto. Sin embargo, seguir el proceso descrito en esta sección puede ayudar a clarificar y ordenar el proceso confuso de la innovación y asistir a las empresas de periódicos en el avance hacia carteras más diversificadas que son vitales para el futuro de la industria.

La próxima sección del informe describe cómo aplicar el proceso de N² como parte de un "plan de juego" estratégico general para el crecimiento y destaca prometedoras áreas de oportunidades. **N**

NOTAS AL PIE

¹ Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Using Good Theory to Solve the Dilemmas of Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

² Por lo general, cuando decimos cliente nos referimos a un consumidor, a una empresa o a los dos.

³ El concepto de tareas por realizar conlleva algunas similitudes con el concepto de "experiencias" del Readership Institute (RI) y los conceptos son compatibles. La valiosa investigación del RI cita 26 "motivadores" que impulsan a los lectores de periódicos, tales como "denme algo sobre lo que pueda hablar" y "háganme más inteligente". Muchos de ellos podrían describirse como "tareas por realizar". Sin embargo, muchas "tareas" son más detalladas y funcionales que las "experiencias". Si bien la investigación de RI se concentra en periódicos y sitios Web de noticias, el concepto de tareas por realizar abarca una red más amplia. Esto proporciona a los innovadores una forma de descubrir oportunidades específicas más allá de aquéllas que tradicionalmente encuentran los periódicos y sitios Web de noticias.

⁴ Christensen y Raynor, 2003.

⁵ Los elementos del patrón cambian según el tipo de innovación que usted intenta introducir. Las innovaciones desestabilizadoras presentan más probabilidades de generar nuevo crecimiento, por eso aquí nos concentramos en los elementos desestabilizadores.

Material de referencia

Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Using Good Theory to Solve the Dilemmas of Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony y Erik A. Roth, *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change* (Predecir cómo continuar: cómo utilizar las teorías de la innovación para predecir los cambios de la industria) (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

Scott D. Anthony, Matthew Eyring y Lib Gibson. "Mapping Your Innovation Strategy," (Cómo planificar su estrategia de innovación), *Harvard Business Review*, mayo de 2006.

El boletín *Strategy & Innovation* (Estrategia e innovación) de Innosight habitualmente proporciona actualizaciones sobre material conceptual esencial. Visite www.strategyandinnovation.com para obtener más información.

HERRAMIENTAS Y PLANTILLAS

Preguntas sobre tareas por realizar

Las siguientes preguntas pueden ayudar a guiar los debates sobre las tareas por realizar con los consumidores, empleados orientados al mercado o anunciantes:

Consumidores	Empleados	Anunciantes/empresas
• Actualmente, ¿qué cosas (por ejemplo, en relación con la información local) le provocan más problemas cuando intenta realizarlas? • Habitualmente, ¿por qué y cuándo intenta realizarlas? • ¿Dónde buscó ayuda? Describa el proceso que siguió. • ¿Qué le causó mayor frustración? • Describa una solución perfecta. ¿Qué hará? • ¿Cuáles son las emociones que sentiría gracias a la solución perfecta ("criterios de contratación emocionales")?	• ¿Cuáles son algunas de las cosas que los clientes nos pidieron en el pasado y no pudimos realizar? • ¿Por qué no pudimos darles lo que deseaban? • ¿Qué alternativas utilizaron en su lugar? • ¿Con qué grado de efectividad estas alternativas satisficieron sus necesidades? • ¿Cómo sería la solución perfecta para ellos? • ¿Cuáles serían las características más importantes ("criterios de contratación") de esta solución? • ¿Qué características comunes comparten estos consumidores?	• ¿Cómo produce dinero? • ¿Qué cosas le quitan el sueño? • ¿Cuáles son algunas de las cosas ("tareas") que le cuesta llevar a cabo? • ¿Bajo qué circunstancias generalmente usted intenta hacer estas tareas? • ¿Qué utiliza actualmente para ayudarse? • ¿Qué otras opciones ha considerado? ¿Por qué eligió o rechazó estas opciones? • ¿Cómo describiría la solución perfecta? • ¿Cuáles serían las características más importantes de esta solución?

RESUMEN DE IDEAS

El resumen de ideas de N²

El resumen de ideas de N² es una forma sencilla de resumir una idea para crear una nueva empresa de crecimiento. El "resumen" integra muchos de los principales conceptos desestabilizadores, tales como "tareas por realizar", "soluciones lo suficientemente buenas" y "comienzo simple y económico". Está diseñado para ser completado en 30 minutos o menos y no requiere modelos financieros complejos ni una detallada determinación del tamaño del mercado. El análisis exploratorio casi siempre es útil, pero buscar la precisión demasiado pronto casi siempre es un error.

El resumen de ideas de Newspaper Next

Nuestra idea es...

Nuestros primeros clientes objetivo serán...

Las tareas que estos clientes necesitan realizar son...

Los clientes actualmente realizan estas tareas mediante...

En relación con las ofertas de los competidores, los consumidores "obtendrán"...

"Cederán"...

Produciremos dinero mediante...

Mantendremos los costos inicialmente bajos mediante...

Necesitaremos asociarnos con...

Superaremos a los competidores porque...

Supuestos esenciales

Nuestro plan para evaluar supuestos

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES DE N²

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES DE N²

El equipo de N² creó una herramienta de simulación que se basa en un enfoque patentado de Innosight diseñado para hacer más riguroso el análisis cualitativo de ideas. La herramienta denominada Sistema de evaluación de oportunidades de Newspaper Next (N²-OASYS) solicita al usuario que complete un formulario evaluando la adaptación de la estrategia a cada factor y establezca la evidencia que respalda la respuesta.

A partir de estos datos, la herramienta inmediatamente marca qué factores son fortalezas, debilidades, incógnitas y posibles “factores que arruinan el negocio”. Luego utiliza una técnica estadística conocida como modelo de simulación Monte-Carlo para proporcionar un análisis más detallado de la estrategia. La herramienta generalmente se implementa como parte de un proyecto de asesoramiento que se facilita. Para obtener más información, comuníquese con el American Press Institute ingresando en info@americanpressinstitute.org.

LA HOJA DE TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES DE N²

Encontrará una versión simplificada del sistema de evaluación de oportunidades de Newspaper Next (N²-OASYS) en las siguientes dos páginas. El objetivo de esta hoja de trabajo es ayudarlo a encontrar los aspectos más importantes por evaluar. Debe buscar los factores de éxito donde sus puntajes para Certeza y Riesgo sean bajos. Éstos son los posibles factores que arruinan el negocio (los factores que deberían evaluarse en el paso 4 del método de innovación de N²).

Instrucciones

Para cada factor de éxito, califique el grado de solidez de su evidencia. Luego califique el nivel de riesgo si se equivocara. En el caso de los factores en los que los puntajes de Certeza y Riesgo sean bajos (1 ó 2), mencione sus ideas para llevar a cabo experimentos o pruebas sencillas y económicas que podría utilizar para evaluar sus supuestos.

Completar el N²-OASYS en un debate grupal puede ser una buena forma de revelar riesgos y supuestos que arruinan el negocio.

#	Categoría	Factores de éxito	Certeza: ¿Qué grado de seguridad tenemos de que nuestro producto cumple con este estándar? 4 – Evidencia contundente (apueste el salario de una semana) 3 – Cierta evidencia (apueste el salario de un día) 2 – Suposición fundamentada (no apueste) 1 – Presentimiento (ini hablar!)	Riesgo: ¿Qué sucede si nos equivocamos? 4 – Pocas consecuencias o ninguna 3 – Éxito reducido 2 – Éxito dudoso 1 – Probabilidades de fracaso	Ideas para evaluar estos supuestos
1.	Consumidor/ anunciante	Apunta a una tarea frecuente que es importante para el consumidor/anunciante objetivo.			
2.	Consumidor/ anunciante	El consumidor/anunciante se encuentra frustrado ante la imposibilidad de realizar la tarea ya que las soluciones existentes son costosas, difíciles de usar, poco convenientes o no están personalizadas.			
3.	Consumidor/ anunciante	El consumidor está dispuesto a aceptar una solución de primera generación “lo suficientemente buena”.			
4.	Solución	Tomará no más de 12 meses que la empresa resuelva los impedimentos tecnológicos necesarios para presentar la versión 1.0 de la solución.			
5.	Solución	La solución “realiza la tarea” ofreciendo niveles adecuados de rendimiento, sin superar ni dejar de satisfacer las necesidades del cliente.			
6.	Modelo comercial	Se puede alcanzar el mercado inicial con una inversión relativamente baja.			

7.	Modelo comercial	Se pueden generar ingresos atractivos en el mercado inicial con una posibilidad de crear un gran mercado (“a-decuado a corto plazo, superior a largo plazo”).			
8.	Modelo comercial	El enfoque presenta diversas fuentes de ingresos que van más allá del modelo comercial principal.			
9.	Modelo comercial	La oportunidad puede extenderse más allá del mercado inicial para crear un negocio importante a largo plazo.			
10.	Respuesta de los competidores	Los competidores consolidados no se verán motivados a responder inmediatamente (volumen o márgenes poco atractivos).			
11.	Ajuste estratégico	La oportunidad se ajusta a la estrategia general de la empresa y no infringe condiciones de límite establecidas o no establecidas.			
12.	Ajuste estratégico	El enfoque aprovecha capacidades existentes o crea nuevas capacidades.			
13.	Ejecución	La empresa posee los recursos correctos (por ejemplo, contenido, tecnología, etc.), o puede acceder a ellos para aprovechar esta oportunidad.			
14.	Ejecución	La empresa aprobará y respaldará esta estrategia.			

El resultado de sus puntajes:

Entre los 14 factores, busque aquéllos para los que los puntajes de Certeza y Riesgo sean bajos (1 ó 2).

Éstos son los factores que querrá evaluar en el paso 4. 

SECCIÓN III

EL PLAN DE JUEGO DE NEWSPAPER NEXT

Introducción: un marco estratégico

Área 1: maximizar lo principal

Área 2: construir audiencias mediante el cumplimiento de tareas que van más allá de brindar noticias

Área 3: utilizar modelos nuevos para realizar las tareas de anunciantes actuales y nuevos

Área 4: crear estructuras y facilitadores de innovación

Cómo medir el progreso: el panel de información de N²

GRÁFICO 1: EL PLAN DE JUEGO DE NEWSPAPER NEXT



INTRODUCCIÓN: UN MARCO ESTRATÉGICO

Los ejecutivos de los periódicos pueden ver y sentir que los medios de comunicación están cambiando y el modelo comercial del periódico tradicional se está deteriorando.

En conjunto, cada año los periódicos llegan a una porción más pequeña del público a medida que las personas recurren a soluciones más rápidas, económicas, actuales, simples y exhaustivas para realizar tareas de información que una vez estuvieron a cargo de los periódicos. A medida que la audiencia masiva se fragmenta, las empresas ponen en práctica nuevas estrategias para alcanzar al cliente objetivo.

Sin embargo, casi todas las amenazas a los periódicos pueden ser una oportunidad para las empresas de periódicos, si amplían sus horizontes para abarcar nuevas audiencias, nuevos tipos de clientes comerciales y nuevos modelos comerciales.

Parece ser que la industria está llegando a un acuerdo: para lograr un nuevo crecimiento, las empresas de periódicos deben innovar y diversificarse. Deben crear carteras de productos y servicios que se amplíen para llevar a cabo tareas clave para una variedad más extensa de clientes.

Pero la estrategia de carteras genera tantas incógnitas como las que resuelve. ¿Cuáles son las mejores oportunidades? ¿Cuáles son los enfoques correctos? ¿Y los objetivos correctos?

Para ayudar a las empresas de periódicos a contestar estas preguntas, el plan de juego de Newspaper Next (N²) ofrece un marco estratégico, un mapa, para lograr la diversificación. Este marco divide el desafío en cuatro claras áreas de oportunidades, destaca algunas de las estrategias más prometedoras en cada una de ellas y ofrece prácticos indicadores para establecer objetivos y puntos de referencia para el progreso.

Los ejecutivos de periódicos de organizaciones de todos los tamaños pueden utilizar el plan de juego de N² para controlar sus esfuerzos de diversificación. El plan de juego de N² puede ayudar a las empresas a planificar sus iniciativas de crecimiento, garantizar que se asignen recursos al nuevo crecimiento y controlar el progreso.

Dentro del plan de juego de N², el método de innovación de N² detallado en la sección anterior de este informe, proporciona un proceso práctico para mejorar los productos principales y desarrollar nuevos. El plan de juego de N² proporciona el marco estratégico para la planificación y la administración de la diversificación y el método de innovación de N² ofrece las herramientas para llevarlo a cabo. Se citan ejemplos de proyectos piloto de Newspaper Next para demostrar cómo concretar esto.

Dentro de cada una de sus cuatro áreas objetivo, el plan de juego de N² identifica varias de las oportunidades más prometedoras de crecimiento. Incluso esta breve lista, aunque se encuentra lejos de ser completa, excede la capacidad de proyecto de la mayoría de las empresas de periódicos. Una de las decisiones más importantes que cada organización debe tomar es determinar en qué ideas debe concentrarse de forma inmediata y cuáles debe postergar. Estas elecciones dependerán de las capacidades de la empresa y de la naturaleza del mercado.

Cada una de las cuatro áreas del plan de juego de N² proporciona una breve lista de mediciones básicas recomendadas. Estos indicadores junto con varias medidas generales constituyen el panel de información de N², que se explica al final de esta sección. El panel de información de N² es una herramienta poderosa para evaluar el estado actual de una organización, determinar los objetivos y controlar el progreso en relación con el desarrollo de una cartera de productos más amplia.

El plan de juego de N² no es una fórmula que debe seguirse mecánicamente. Cada periódico posee circunstancias internas particulares y características de mercado únicas y no existe una fórmula específica que pueda abordarlas todas. En su lugar, el plan de juego de N² proporciona un plan de ataque flexible que puede adaptarse a cada empresa y comunidad.

Lograr que una empresa de periódicos se convierta en una empresa de "cartera" no es un desafío simple, pero las oportunidades en cada mercado son inmensas. El plan de juego y el método de innovación de N² son herramientas prácticas para acelerar la transformación. **N**

ÁREA 1: MAXIMIZAR LO PRINCIPAL

Muchas empresas de periódicos, dicho sea a su favor, son máquinas eficientes en la generación de productos insignia (periódicos diarios y semanales) y numerosos productos accesorios que incluyen publicaciones basadas en el contenido (por ejemplo, guías de entretenimiento), publicaciones basadas en anuncios (por ejemplo, libros de bienes raíces) y sitios Web de noticias.

Su más urgente desafío se encuentra más allá de este territorio familiar, en la necesidad de diversificar la cartera de productos y abarcar nuevas audiencias, nuevas funciones, nuevos tipos de exigencias y modelos comerciales. El plan de juego de N² analiza lo mencionado anteriormente en las áreas 2 a 4.

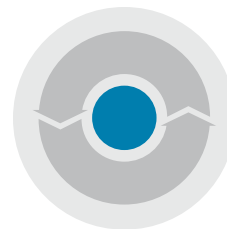
Al mismo tiempo, las empresas deben hacer lo posible por maximizar la solidez y efectividad de sus productos principales existentes e incorporar productos principales prometedores que podrían haber pasado por alto. En muchos casos, estos productos son ganadores comprobados que generan dinero de forma tradicional, mediante el uso de modelos comerciales, contenidos y ventas existentes, además de recursos de producción y distribución.

La buena noticia es que, al incorporar y mejorar los productos principales, es más sencillo crear nuevas oportunidades de crecimiento realmente diferentes; además, estos productos tienden a generar buenos márgenes de ganancias. En el caso de las empresas que no han agotado los nichos y las verticales potenciales de sus mercados, estas opciones pueden agregar ingresos mientras se buscan nuevos consumidores y anunciantes.

¿QUÉ ES “PRINCIPAL” Y QUÉ NO LO ES?

Los “productos principales” de la industria de periódicos pueden definirse de varias formas. En este informe, el término se utiliza con el significado de producto tradicional, como periódicos diarios o semanales pagos, y demás productos basados en un modelo comercial similar.

En general, éstos son productos que dependen principalmente de publicidad con imágenes, clasificados o anuncios insertos vendidos por representantes de ventas a anunciantes tradi-



Maximizar el modelo comercial principal

- A. Fortalecer lo principal mediante el análisis de las “tareas por realizar”
- B. Desarrollar lo principal creando productos especializados basados en las tareas y adecuados a su mercado

cionales y que utilizan métodos tradicionales de distribución y producción. Específicamente, incluyen:

- diarios y semanarios impresos;
- publicaciones especializadas, basadas en anuncios o contenido; y
- sitios Web de noticias que dependen principalmente de publicidad (con imágenes) y clasificados con costo por millar (CPM).

Los productos que no son los principales (detallados en las áreas 2 y 3 del plan de juego de N²) incluyen:

- sitios Web especializados orientados a tareas que los usuarios deben realizar (por ejemplo: tableros de anuncios comunitarios como craigslist.com, portales de redes sociales como MySpace.com y motores de clasificación del usuario como TripAdvisor.com);
- productos que dependen de nuevas fuentes de ingresos (como búsqueda paga, generación de oportunidades de negocios y comercialización directa orientada al consumidor); y
- productos vendidos a través de canales de venta no tradicionales (como autoservicios de anuncios, por ejemplo, Spotrunner.com y AdWords y AdSense de Google).

Existen dos especificaciones que las empresas de periódicos pueden utilizar para maximizar su modelo comercial principal:

- A. Fortalecer lo principal mediante el análisis de las “tareas por realizar”
- B. Desarrollar lo principal creando productos especializados basados en las tareas y adecuados a su mercado.

A. FORTALECER LO PRINCIPAL MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LAS "TAREAS POR REALIZAR"

Tradicionalmente, los productos principales de los periódicos han realizado una amplia variedad de tareas de los clientes. Algunas tareas de información se identifican en el **gráfico 2**. Los periódicos ofrecían una propuesta de valor considerable al abordar tareas que iban desde "ayúdenme a mantenerme bien informado" hasta "ayúdenme a obtener un descuento en la tintorería".

La proliferación de los medios de comunicación y la explosión de las alternativas en Internet están modificando el juego. Los consumidores están adoptando soluciones más rápidas, económicas, actuales, simples y exhaustivas para realizar tareas de información que en algún momento lograban realizar a través del periódico. Como resultado, la propuesta de los periódicos está perdiendo valor para muchos consumidores.

De manera similar, actualmente las empresas eligen entre una variedad cada vez mayor de

soluciones para llegar a los clientes objetivo, a menudo junto con o en lugar de los anuncios en periódicos.

En sus productos principales existentes, las empresas de periódicos deben actualizar y mejorar el contenido para los lectores y la efectividad para los anunciantes y así realizar un seguimiento de las cambiantes necesidades de sus clientes. El enfoque "tareas por realizar" de N² es una poderosa herramienta en este proceso. Los métodos de investigación de "tareas" descritos en la sección II, que van desde entrevistas hasta grupos de opinión e investigación formal, pueden aplicarse fácilmente a grupos objetivo de lectores y no lectores de periódicos y anunciantes y no anunciantes, para identificar tareas que un periódico u otros productos principales podrían completar de forma más efectiva en la actualidad. Por ejemplo, muchos periódicos llegan a la conclusión de que las páginas sobre la bolsa son innecesarias en una era en la que los inversores pueden obtener las cotizaciones más recientes en Internet. A medida que las viejas tareas desaparecen, los periódicos deben

Acerca de las nuevas tecnologías

El audio en línea, el video, los podcast, el contenido generado por el usuario, los blogs y el contenido hiperlocal son los temas más mencionados en muchas salas de redacción. Parecen ser temas innovadores, pero requieren de tiempo y esfuerzo y generan inquietudes con respecto a si implementarlos o no, cuándo y cómo. Es importante recordar que una tecnología generalmente puede utilizarse en una de tres formas:

- 1) Para aumentar la satisfacción de los clientes más comprometidos con la empresa. Las versiones podcast de historias o columnas nuevas atraen mucho a los principales clientes de las empresas de periódicos.
- 2) Para afianzar el compromiso de un importante grupo de clientes actuales. Por ejemplo, las visitas a viviendas grabadas en video e incluidas en anuncios en línea atraen a los constructores inmobiliarios.
- 3) Para atraer a no consumidores (personas o empresas que no consumen productos actuales) al permitirles concretar tareas importantes. Por ejemplo, las secciones de "avistajes" en las que se comparten fotografías en línea en varios sitios Web de periódicos atraen a una gran parte de la comunidad a la que no le gustan sólo las noticias.

Las empresas instintivamente tienden a optar por la primera opción y tratan de proporcionar mejores productos a sus clientes más importantes. Sin embargo, si dichos clientes ya se encuentran comprometidos, no se pueden justificar importantes inversiones de tiempo y dinero. Por otro lado, si una nueva tecnología puede utilizarse para crear un producto o solución que comprometa a muchos nuevos clientes u ofrezca nuevos y atractivos modelos comerciales, sería una buena idea realizar inversiones significativas.

Pregúntese siempre: "¿Qué importante tarea llevaría a cabo de mejor manera esta nueva oferta y para quién?"

GRÁFICO 2: TAREAS DE INFORMACIÓN COMUNES EN LAS VIDAS DE LOS CONSUMIDORES

Infórmenme	• Ayúdenme a mantenerme informado sobre temas relevantes para mí. • Ayúdenme a sentirme inteligente mediante la estimulación de mi pensamiento.
Edúquenme	• Ayúdenme a tomar decisiones que me permitan mejorar como padre, empleado, estudiante, etc. • Ayúdenme a mejorar mi salud y a estar más seguro.
Enriquezcanme	• Proporcionenme información que me brinde beneficios materiales, como por ejemplo, generar o ahorrar dinero y tiempo.
Diviértanme	• Eviten que me aburra. • Proporcionenme placer o entretenimiento. • Ayúdenme a relajarme.
Háganme participar	• Conectenme con personas que compartan mis intereses o puntos de vista. • Háganme sentir parte de la comunidad.
Fortalezcanme	• Ayúdenme a tomar medidas con respecto a temas que me interesen. • Proporcionenme información necesaria para mantener nuestra democracia funcionando.

ponerse en el lugar de sus clientes, incluidos los clientes marginales, para descubrir nuevas tareas que sus productos principales puedan hacer por ellos.

Como se describe con más detalle en la Sección II, el proceso de “tareas por realizar” se concentra en la comprensión de las elecciones y los objetivos del cliente:

- ¿Para realizar qué tareas contratan el producto?
- ¿Qué criterios de contratación aplican cuando deciden utilizarlo?
- ¿Qué comportamientos de compensación utilizan para compensar sus deficiencias?
- ¿Cómo sería una solución ideal?
- ¿Qué otras tareas que no pueden llevar a cabo actualmente son necesarias?

En su proyecto piloto N², el equipo de *The Desert Sun* de Palm Springs, California, aplicó el enfoque “tareas por realizar” a sus productos principales y rápidamente descubrió mejoras que podrían realizar para sus audiencias objetivo.

El equipo descubrió que los lectores de su revista mensual de negocios tenían una necesidad vital: aumentar la participación de mercado de sus empresas. Se ajustó el contenido para concentrarse en forma más definida en ideas de mejoras comerciales.

También descubrieron que los anunciantes de la publicación intentaban llegar a otras empresas, no al público. Por lo tanto, cambiaron la distribución junto con el periódico de 55,000 copias por la entrega de publicidad directa por correo a 11,000 empresas. Con una menor distribución, el producto actualmente alcanza el objetivo de forma más efectiva.

En la sala de redacción, el Jefe de Redacción Steve Silberman asignó un trabajo sencillo basado en tareas a los periodistas y los editores: leer el periódico normalmente y marcar los lugares en los que se detienen. El resultado: incluso en la sala de redacción, sólo el 6 por ciento de los participantes leyó los saltos de la página 1 e incluso menos leyeron los saltos de la primera página de las secciones. Conclusión: es momento de reducir los saltos.

El enfoque “tareas por realizar” puede aplicarse de forma sencilla a los usuarios a los que se dirige cualquier producto principal.

B. DESARROLLAR LO PRINCIPAL CREANDO PRODUCTOS ESPECIALIZADOS BASADOS EN LAS TAREAS Y ADECUADOS A SU MERCADO

Algunas empresas de periódicos han realizado “publicaciones alternativas” durante muchos años y han lanzado producto tras producto para diversificar la empresa principal. Por ejemplo, *The Spectrum* de St. George, Utah, con una circulación diaria de 23,000 ejemplares posee más de 40 productos y actividades que generan ingresos además del periódico y la mayoría son publicaciones.

Otras empresas apenas han comenzado con este tipo de diversificación. En mercados en los que existe la posibilidad y oportunidad de implementar sólidas ofertas especializadas adicionales, ésta es una manera relativamente sencilla de fortalecer lo principal. De ningún modo esto es algo sencillo, pero sí es más fácil que crear ofertas nuevas y poco familiares fuera de la empresa principal. Debido a que se genera dinero de forma tradicional, generalmente no se necesita mucha investigación ni desarrollo y puede utilizar recursos ya existentes, desde contenidos hasta venta de anuncios, producción y distribución. Existen muchos ejemplos en otros periódicos, a cuyos gerentes a menudo les entusiasma explicar cómo funcionan.

Las variaciones en el tema de especialización son prácticamente infinitas y muchas de ellas se basan en las características del mercado local como el fanatismo por NASCAR, un equipo universitario popular, turismo, cultura al aire libre, etc.

Estos productos también pueden formar parte importante de la estrategia de la empresa para aumentar la audiencia acumulada, ya que atraen tanto a no lectores como a lectores.

En la creación de estas ofertas, el enfoque “tareas por realizar” de la sección II ayuda a asegurar el éxito con los usuarios y los anunciantes. Al considerar posibles nuevas audiencias objetivo (tanto de consumidores como de anunciantes) existen tres preguntas fundamentales:

- ¿Qué tareas importantes desean realizar los no consumidores?
- ¿Qué los frustra más mientras buscan realizar sus tareas específicas?
- ¿Qué es lo que más desean los clientes objetivo, que podrían ser los ingredientes clave para una solución “lo suficientemente buena”?

Algunos productos especializados se apartan significativamente del modelo comercial principal y podrían incluso limitar con la innovación desestabilizadora. Por ejemplo, un periódico diario gratuito exitoso requiere costos de producción y distribución significativamente menores para compensar la falta de ingresos de circulación. Esto puede lograrse al racionalizar la generación de contenidos, la comercialización, el diseño y la distribución mientras se apunta a anunciantes no consumidores con tarifas bajas.

En su proyecto piloto N², *The Oregonian* de Portland aplicó el método N² “tareas por realizar” para cumplir con la misión de la empresa de expandir su cartera de productos principales. Como resultado, crearon un comité a cargo de explorar oportunidades para productos especializados y nuevas secciones especiales. Visualizaron suficientes oportunidades como para considerar la creación de un nuevo departamento para desarrollarlas y producirlas.

Crear nuevos productos principales es menos riesgoso que crear modelos completamente nuevos fuera de lo principal, por lo que la fase de investigación a menudo puede durar apenas algunas semanas. Habitualmente implica ante todo: 1) determinar si existe una audiencia lo suficientemente numerosa e interesada y las tareas que desearía que las publicaciones realizaran; y 2) determinar si existe una base de anunciantes lo suficientemente numerosa e interesada y las tareas que desearía que los productos realizaran.

Un consejo para tener en cuenta: maximizar lo principal fortaleciendo productos principales existentes e incorporando nuevos puede proporcionar beneficios considerables. Sin embargo, sólo debe ser una parte del plan de transformación de una empresa de periódicos.

Al igual que un inteligente inversor de mercado, una empresa de periódicos debe considerar cuidadosamente cómo equilibrar su “cartera” entre oportunidades de bajo riesgo relacionadas con lo principal y nuevas oportunidades de crecimiento de mayor riesgo que probablemente generen grandes historias de éxito en los siguientes años.

Las empresas de periódicos que se concentren demasiado en lo principal (la mayoría) perderán muchas de las oportunidades de crecimiento que surgen rápidamente. Si invierten demasiado en lo principal y poco en las oportunidades de crecimiento como las que se definen en las áreas 2 y 3 del plan de juego de N², se arriesgarán a perder su condición de proveedores líderes de información en sus comunidades. El momento de entrar en acción con estos nuevos emprendimientos es ahora, antes de que jugadores locales o nacionales tomen la ventaja.

Oportunidades en segmentos especializados

Algunas de las variadas posibles publicaciones basadas en el modelo comercial principal:

- Versiones “simplificadas” de periódicos diarios para empleados que viajan cada día a su lugar de trabajo (posiblemente distribuidas de forma gratuita).
- Publicaciones enfocadas en temas de entretenimiento distribuidas en estantes y mostradores.
- Publicaciones especializadas para turistas, adultos jóvenes, padres, personas mayores, aficionados, deportistas de escuela secundaria, etc.
- Publicaciones para personas que no hablan inglés.
- Publicaciones sobre moda, casas, inversiones que llegan a muchos lectores.
- Periódicos no diarios, pagos o gratuitos, que presten servicios en comunidades más pequeñas o en barrios.
- Publicaciones de anunciantes en áreas especializadas, por ejemplo, automóviles, casas, cupones.

MEDICIONES

Es difícil medir la audiencia con precisión cuando los productos se superponen. Es importante determinar un método de cálculo para cada medición y utilizarlo de manera constante en cada período.

Al maximizar el modelo comercial principal, las siguientes medidas pueden utilizarse para controlar el progreso:

- Audiencia combinada total a la que llegan los productos principales. Debido a que la penetración de los periódicos continúa disminuyendo en la mayoría de los mercados, es importante hacer un esfuerzo para lograr ganancias en toda la gama de productos principales. (En el caso de las empresas que no cuentan con los datos necesarios para determinar una audiencia sin duplicar, un simple total de audiencias será suficiente para reflejar el crecimiento).
- Cantidad de usuarios y no usuarios de productos principales entrevistados, encuestados o contactados para conocer sus "tareas por realizar". Para lograr productos principales efectivos, es esencial obtener el aporte continuo de los clientes objetivo.
- Cantidad de productos especializados y que representan el objetivo. Con el tiempo, en la mayoría de los mercados se establecerá la ley de disminución de las ganancias. Las empresas que comienzan con un número bajo tendrán más capacidad para incorporar productos que aquéllas que ya han utilizado las oportunidades más prometedoras.

CONSEJOS Y SUGERENCIAS

- Enseñe los conceptos de "tareas por realizar" y "no consumidores" a un equipo de la sala de redacción e invítelo a examinar los periódicos de toda una semana para descubrir qué tareas de contenido para el consumidor son realizadas con más eficacia por otros proveedores.
- De manera similar, examine todos los productos principales desde la perspectiva del usuario y pregúntese qué trabajos no se están realizando y cuáles se pueden hacer mejor.
- Utilice las preguntas de la entrevista "tareas por realizar" del anexo de la Sección II para llevar a cabo entrevistas a lectores y no lectores actuales sobre cualquier producto principal. Busque nuevas ideas de contenido para permitir que el producto realice más tareas de alto valor para sus lectores.
- Formule las preguntas de la entrevista "tareas por realizar" a anunciantes actuales y antiguos para averiguar cuáles son las tareas urgentes que sus productos principales podrían realizar con más eficiencia o qué servicios se podrían agregar para cumplir con esas tareas.
- Organice un grupo que se encuentre familiarizado con su área de mercado y generen ideas sobre segmentos de audiencia significativos e intereses en áreas especializadas locales que podrían convertirse potencialmente en nuevos productos principales. 

ÁREA 2: CONSTRUIR AUDIENCIAS MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS QUE VAN MÁS ALLÁ DE BRINDAR NOTICIAS

Mientras que el diminuto canal da lugar al canal infinito, la audiencia masiva se desintegra. La explosión de opciones de medios de comunicación está fragmentando las audiencias y disipando el dominio de una única fuente, según muestran las cifras de penetración de los periódicos.

La gente se está acostumbrando a utilizar múltiples canales o fuentes para buscar las mejores soluciones disponibles al momento de realizar tareas importantes.

No consumir periódicos se ha convertido en una opción popular entre grupos de todas las edades. Incluso entre las personas nacidas durante la época conocida como Baby Boom, una sólida audiencia de los periódicos, aproximadamente la mitad no lee habitualmente un periódico. Además, el consumo disminuye en las generaciones más jóvenes.

Si las empresas de periódicos realmente desean recuperar sus audiencias, el enfoque debe cambiar de los productos y los servicios a las vidas de los consumidores. La pregunta principal es: "¿Qué funciones indispensables podemos desempeñar en las vidas de los consumidores a los que deseamos prestar servicios?"

La realidad es que consumir noticias es sólo una de las tareas relacionadas con la información que las personas realizan en un día. Entre otras innumerables tareas se incluyen: "ayúdenme a conectarme con otras personas de la comunidad que compartan intereses similares", "manténganme entretenido durante breves momentos", "ayúdenme a tomar decisiones inteligentes sobre mi estilo de vida" y "ayúdenme a ahorrar o generar dinero".

En la era del canal diminuto, los periódicos realizaban estas tareas además de cumplir con la principal: "ayúdenme a mantenerme informado sobre las noticias más actuales". A medida que emergen nuevas soluciones para abordar estas tareas, inevitablemente las audiencias se alejan de los periódicos.

Estas tendencias, junto con la rápida conversión a productos de todas las noticias excepto las locales, demuestran que las empresas de periódicos deben ver más allá de las noticias para construir audiencias realizando otras tareas importantes.



Construir audiencias mediante el cumplimiento de tareas que van más allá de brindar noticias

A. Dominar los cimientos clave:

- construir bases de datos relevantes;
- revelar la "sabiduría colectiva" local; y
- proporcionar plataformas para la formación de comunidades

B. Utilizar los cimientos para diseñar soluciones que apunten a tareas específicas insatisfechas

Ir más allá de las noticias implica una innovación real. Aunque muchos periódicos cuentan con algunos contenidos necesarios para abordar tareas más allá de las noticias, dichos contenidos se deben aumentar, moldear, desarrollar e integrar.

Incluso de manera más general, las empresas de periódicos deben reconocer que dichos contenidos van más allá de palabras escritas y fotografías profesionales y abarcan clasificaciones del usuario, fotografías tomadas con teléfonos móviles, horarios de atención, mapas e innumerables tipos de información. Para lograr que se realicen algunas tareas, es necesario entregar el control de los contenidos a personas externas y permitirles que generen y moldeen dicho contenido según su criterio.

La buena noticia para las empresas de periódicos es que muchas de estas tareas son locales. Las nuevas herramientas de Internet pueden revelar una enorme cantidad de información local que los consumidores desean y necesitan. Para la mayoría de los consumidores es relativamente sencillo enterarse de las noticias, pero por el contrario, les resulta difícil obtener información confiable y variada para enfrentar las necesidades que surgen en sus vidas.

La mala noticia es que estas oportunidades de información local no son un secreto. Muchos competidores, incluidos gigantes como Google y Yahoo!, están tratando de capitalizarlas. Como proveedoras de información local, las empresas de periódicos cuentan con una ventaja natural de marca. Pero deben estar dispuestas a expandir el rango de necesidades de información local que abarcan u otros tomarán la ventaja.

A continuación, mencionamos dos pasos que los periódicos pueden seguir para comenzar a establecer nuevas audiencias:

A. Utilizar las "tareas por realizar" para descubrir tareas más allá de las noticias que no se llevan a cabo para los consumidores.

B. Dominar los cimientos clave en línea para crear soluciones convincentes.

CONSTRUIR AUDIENCIAS MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS QUE VAN MÁS ALLÁ DE BRINDAR NOTICIAS

A. Utilizar las “tareas por realizar” para descubrir tareas que no se llevan a cabo para los consumidores.

El método N² (sección II) permite descubrir tareas de alto potencial para consumidores en su mercado. Comience por identificar un grupo prometedor y conveniente de no consumidores, lleve a cabo una investigación de “tareas por realizar” para determinar las tareas clave que necesitan realizar e idee una buena solución.

En la mayoría de los casos, descubrirá que la solución requiere de uno o más de los tres cimientos descritos en la parte B: una o más bases de datos, plataformas de conocimiento compartido o plataformas de comunidades.

¿Cómo debe elegir a sus audiencias objetivo? Una buena forma de empezar es identificar grupos de no consumidores a los que su empresa no haya llegado en forma efectiva con sus productos existentes, especialmente aquéllos que resultan atractivos para los anunciantes.

Éstos podrían ser grupos demográficos, como adultos jóvenes o madres ocupadas. O puede encontrar grupos en circunstancia en las que les resulta difícil consumir los productos existentes, como por ejemplo, empleados que viajan diariamente a su lugar de trabajo. También puede haber una tarea que abarque a muchos grupos de consumidores, como buscar más información sobre comerciantes locales y los productos que venden.

Crear nuevos productos y soluciones generalmente requiere de nuevas herramientas, soluciones informáticas en línea que permiten que los consumidores logren realizar sus nuevas tareas. Para ganar clientes más allá de las noticias, las soluciones deben ser “lo suficientemente buenas” como para lograr que se realice la tarea de información de mejor manera que con otras soluciones disponibles.

Dominar estas herramientas puede abrir la puerta hacia los grupos de no consumidores. Una vez que haya identificado un grupo de gran potencial, una tarea clave y una solución, considere qué otras personas podrían enfrentar los mismos problemas. La solución que usted está elaborando podría adaptarse para prestar servicios a distintas audiencias.

El objetivo es convertirse en una reconocida fuente de referencia de información local de distintos tipos en la comunidad a la que presta servicios. Los siguientes ejemplos ilustran cómo dos proyectos piloto N² desarrollaron soluciones para llegar a nuevos grupos de audiencias al abordar tareas no relacionadas con las noticias.

Dallas Morning News: ayuda a madres ocupadas a realizar tareas relacionadas con sus hijos

Inspirándose en sus experiencias personales, algunos miembros del equipo del *Dallas Morning News* descubrieron que las madres ocupadas de las áreas de Dallas y Fort Worth tenían problemas para encontrar recomendaciones confiables sobre actividades para hacer con sus hijos pequeños. Este “conocimiento del usuario” existía principalmente en las mentes de otras madres que habían enfrentado los mismos problemas antes y sólo podría accederse a él mediante conversaciones dentro de un círculo de mamás conocidas.

Surgió la idea de una solución impresa, en línea y móvil llamada “MasterMom”, donde las mamás (y también los papás) podrían encontrar sugerencias sobre actividades para sus hijos, como lecciones, campamentos de verano y fiestas de cumpleaños. Allí también podrían compartir sus experiencias y brindar sus opiniones a otros padres a través de las recomendaciones y calificaciones del usuario.

Debido a que los padres deseaban realizar estas tareas en poco tiempo, por ejemplo, cuando esperan a sus hijos en el parque de juegos o en el consultorio médico, el sitio Web podría optimi-

GRÁFICO 3: SOLUCIÓN PROPUESTA DENOMINADA “MASTERMOM” PARA MADRES OCUPADAS DE DALLAS



No consumidores: algunos ejemplos

- Madres ocupadas
- Adolescentes
- Profesionales jóvenes
- Personas que no hablan inglés
- Personas que se han mudado recientemente
- Visitantes, por ejemplo, turistas de invierno

Situaciones en las que no se consume: algunos ejemplos

- Durante traslados por la mañana y la noche
- Mientras se espera, por ejemplo, en un aeropuerto, en el consultorio médico
- Mientras se encuentra fuera de la ciudad o mudándose
- En el gimnasio o en el parque de juegos

zarse para ser visitado desde un teléfono móvil o complementado con un boletín publicado en forma remota.

Con “MasterMom”, el equipo de Dallas espera llegar a mamás de niños pequeños, quienes, en muchos casos, no tienen tiempo para leer el periódico.

North Jersey Media Group: ayuda a las personas de la comunidad a realizar tareas importantes

Debido a la necesidad de rediseñar su sitio Web, el North Jersey Media Group (NJMG) quiso remodelar su estrategia en línea para llegar a audiencias que no se sentían atraídas por el sitio Web NorthJersey.com que centra su atención en las noticias.

El equipo entrevistó a familiares y a amigos, a gente en centros comerciales y oficinas, y a personas que visitaron el sitio Web; y de esta manera descubrió una gran variedad de tareas no relacionadas con las noticias que las personas de la comunidad trataban de llevar a cabo sin poder lograrlo.

Por ejemplo, los propietarios deseaban sentirse más tranquilos con respecto a la seguridad de sus familiares en el hogar. Los padres querían convertir a sus hijos en “estrellas” documentando sus logros, ya fueran deportivos, académicos o simplemente divertidos. Los propietarios de empresas locales deseaban estar al tanto con respecto a las últimas tendencias que podrían ayudarlos a ganar dinero. Los ex alumnos de las universidades deseaban conocer las noticias de sus equipos deportivos.

Esto llevó al equipo a aportar ideas sobre soluciones potenciales que podrían abordar varias audiencias con diferentes “tareas por realizar”. Estas ideas incluyen un sitio Web de deportes en la escuela secundaria con publicación remota impresa, un servicio de información para personas que se han mudado recientemente, un sitio Web que aborda las tareas de los padres y temas relevantes para ayudar a las empresas locales a contactarse con otras empresas.

Esto generó la idea de vincular estas novedosas soluciones en el nuevo sitio NorthJersey.com de objetivos múltiples, el cual se reposicionó como el portal de la información local. El nuevo sitio incluye características que ayudan a la audiencia a resolver tareas frustrantes como: “ayúdenme a buscar actividades para realizar durante este fin de semana” (calendario de even-

GRÁFICO 4: SITIO ORIGINAL NORTHJERSEY.COM



tos), “ayúdenme a encontrar un contratista de buena reputación” (directorio de servicio locales) y “proporcióneme información actualizada sobre tráfico y clima” (íconos de tráfico y clima).

También orienta a las audiencias hacia otros recursos relevantes de NJMG y de terceros que pueden ayudarlas a tratar tareas más específicas.

Vivir en North Jersey requiere más que simplemente conocer las últimas noticias y el objetivo del nuevo sitio NorthJersey.com es ayudar a satisfacer una amplia variedad de estas necesidades. El nuevo sitio también ofrece muchas oportunidades para utilizar nuevos modelos de ingresos como búsqueda paga y generación de oportunidades de negocios. Éstos y otros modelos se analizan con más detalle en el área 3 de esta Sección.

Vivir en North Jersey requiere más que simplemente conocer las últimas noticias y el objetivo del nuevo sitio NorthJersey.com es ayudar a satisfacer una amplia variedad de estas necesidades. El nuevo sitio también ofrece muchas oportunidades para utilizar nuevos modelos de ingresos como búsqueda paga y generación de oportunidades de negocios. Éstos y otros modelos se analizan con más detalle en el área 3 de esta Sección.

GRÁFICO 5: NUEVO SITIO NORTHJERSEY.COM



B. Crear soluciones mediante el uso de cimientos clave

Ver más allá de las noticias requiere el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades que muchas empresas de periódicos no poseen. Las capacidades de Internet adquieren una importancia mucho mayor debido a que funciones como la interactividad, la búsqueda, la escalabilidad y la personalización son los elementos clave para las nuevas ofertas que ayudan a las audiencias a realizar sus tareas de mejor manera en comparación con las soluciones existentes.

Tres de las nuevas capacidades que ofrece Internet que con certeza tienen un impacto local masivo son las bases de datos, los intercambios de conocimiento de usuarios (que revelan la sabiduría colectiva) y la comunidad (que proporcionan plataformas para la formación de comunidades). Estos “cimientos” pueden respaldar una amplia variedad de soluciones para ayudar a las audiencias a realizar importantes tareas.

Dominarlos puede proporcionar grandes oportunidades para el desarrollo de empresas de periódicos. En realidad, existen muchas capacidades de Internet que también pueden dar lugar a nuevas oportunidades para las empresas de periódicos. Estos tres son los elementos básicos de una amplia gama de ofertas de crecimiento local y, por lo tanto, representan un buen punto de partida. Algunas empresas de periódicos están avanzando rápidamente con respecto a estas áreas, pero la mayoría apenas ha comenzado.

Los tres cimientos pueden generar excelentes oportunidades para ayudar a nuevos grupos de clientes en formas originales. Sin embargo, la realidad muestra que es poco probable que las empresas se atrevan a tratar de obtener todas estas capacidades de una sola vez. El enfoque práctico es adquirirlas de una, a medida que se identifican tareas frustrantes que deben realizar los consumidores y se crean productos y soluciones para cumplir con dichas tareas.

Cimiento 1: construir bases de datos relevantes

Cada comunidad se encuentra repleta de información local que puede descubrirse en muchos lugares, como instituciones, empresas y hasta en los conocimientos de los residentes locales. Los periódicos a menudo almacenan grandes reservas de datos locales y su personal generalmente conoce mejor que nadie cómo y dónde obtener más.

Este contenido y know-how pueden representar un activo de gran valor que competidores

nacionales como Google y Yahoo! no podrán reproducir sin dificultad.

La mayoría de la información local, que se encuentra tanto dentro como fuera de las oficinas de los periódicos, todavía no ha sido organizada para que el público pueda realizar búsquedas y acceder a ella con facilidad. Organizar y etiquetar la información en bases de datos para poder recuperarla con facilidad podría permitir que las personas cumplan muchas tareas importantes en sus vidas.

Por ejemplo, Kudzu.com, lanzado el año pasado por Cox en Atlanta, ayuda a los residentes a buscar servicios profesionales en la región. Las empresas están organizadas por categorías, como mascotas, salud y automotores. Cada listado contiene datos que los clientes necesitan, como descripciones de servicios, información de contacto y distancias. También se proporcionan calificaciones del usuario y reseñas que representan conocimientos locales invaluables.

En Naples, Florida, el personal de deportes del *The Daily News*, como la mayoría, lleva las estadísticas de los atletas y equipos de escuelas secundarias. En naplesnews.com, esa información se ofrece en bases de datos en las que se pueden realizar búsquedas y los fanáticos locales de deportes pueden compilar en línea sus propias comparaciones de atletas y equipos locales.

La perspectiva de las “tareas por realizar” puede ayudar a determinar qué información es más importante. Un periódico que planificaba un sitio de cenas orientado a jóvenes descubrió que la tarea principal en su audiencia objetivo era “ayúdeme a planificar mis viernes por la noche mostrándome lugares medianamente decentes para comer cerca de nosotros al lugar donde iré después”.

Necesitaban información práctica como dónde está ubicado el restaurante, si posee estacionamiento y si acepta tarjetas de crédito. No les importaban demasiado las investigadas y bien escritas reseñas de restaurantes que ofrece el periódico.

Construir bases de datos puede ser un desafío para las empresas de periódicos debido a que se requiere una mentalidad diferente: no buscar noticias sino recolectar y actualizar detalles mundanos. Esto requiere la contratación de una fuerza laboral diferente. Considere utilizar pasantes, trabajadores temporales y empleados por hora para reunir datos existentes e incorporar piezas importantes de información.

Además, considere las bases de datos que ya se encuentran disponibles en su comunidad, que podrían realizar tareas importantes para los consumidores con la ayuda de algunos toques precisos.

Algunas bases de datos útiles:

- entretenimiento local (restaurantes, eventos, atracciones, etc.);
- pequeñas empresas;
- compras;
- servicios relacionados con el hogar (contratistas, plomeros, jardín, piscina, control de plagas, etc.);
- servicios relacionados con niños (cuidado de niños, escuelas, atracciones para niños, etc.);
- deportes de escuelas y universidades locales; e
- información relacionada con mascotas.

Por ejemplo, Chicagocrime.org recoge datos automáticamente de los informes en línea del departamento de policía de Chicago y los organiza en un sitio Web que permite a los ciudadanos realizar la tarea “averigüen cuál es mi nivel de seguridad (o el de mis padres e hijos)”. Los usuarios pueden buscar delitos por nombre del delito, calle, fecha, distrito, código postal y otros parámetros, y observarlos en un mapa interactivo de Google. Fue creado por un único desarrollador, Adrian Holovaty, en su tiempo libre y no necesita mantenimiento diario.

Existe una cantidad casi infinita de datos en la mayoría de las comunidades y muchas bases de datos pueden crearse simplemente con trabajo arduo. Por lo tanto, es de vital importancia priorizar, actuar primero en relación con las tareas más urgentes y generales que los consumidores están tratando de realizar. El enfoque “tareas por realizar” de N² que aparece en la Sección II es una gran ayuda.

Con el tiempo, pueden agregarse bases de datos adicionales para apuntar a diferentes grupos de audiencias o tipos de necesidades y construir una completa gama de recursos que servirán a una amplia variedad de usuarios.

Cimiento 2: revelar la sabiduría colectiva

Muchas tareas de información local se realizan de mejor manera al utilizar experiencias, opiniones y conocimientos anteriores de personas de la comunidad. Por ejemplo, una persona que intenta encontrar un buen contratista o un dentista desea la opinión de otras personas basada en experiencias personales.

Llamamos a esto revelar la sabiduría colectiva de la comunidad.

La popularidad de sitios como eBay, TripAdvisor y Amazon demuestra que las personas valoran el aporte de otros usuarios cuando toman sus decisiones, ya sea con respecto a agradables destinos para las vacaciones o a comerciantes confiables, entre otros.

Las empresas de periódicos han demorado en ingresar a este campo por varias razones. La preocupación principal es que comentarios no revisados de los usuarios puedan ser erróneos o injustos, algo normal en Internet pero desagradable para instituciones que valoran la precisión y conocen los riesgos de la difamación. La jurisprudencia en Internet permanece incierta, pero los comentarios y las calificaciones del usuario son tan comunes que los periódicos deberían ser capaces de encontrar enfoques con niveles aceptables de riesgo. (Se aconseja consultar a un asesor legal).

Además de incorporar contenido generado por el usuario (como blogs y foros de usuarios) a los sitios Web existentes de periódicos, las empresas pueden experimentar muchas otras formas de revelar la sabiduría colectiva de sus comunidades. Utilizar el método N² puede ayudar a las empresas a identificar prometedoras primeras oportunidades, desarrollar las plataformas necesarias y luego ampliarlas a tipos adicionales de sabiduría colectiva local.

Cimiento 3: proporcionar plataformas para facilitar las conversaciones colectivas

Un resultado inevitable de la democratización de los medios de comunicación es que las comunidades se formarán por sí mismas. No se puede esperar que las empresas de periódicos sean el centro de todas estas comunidades, como lo fueron durante el auge de la prensa impresa.

Sin embargo, pueden seguir comprometidas con las nuevas audiencias al proporcionar las plataformas y herramientas que éstas necesitan.

Al igual que sucede con la revelación de sabiduría colectiva, muchas plataformas ya se encuentran en uso. Abarcan varios tipos, desde herramientas para compartir videos y fotografías hasta tableros de anuncios, grupos de correo electrónico y wikis (sitios Web colaborativos).

Uno de los proyectos piloto N², WickedLocal.com, brinda este tipo de plataformas.

Mientras el sitio Web posee una gran cantidad de noticias, también presenta numerosos blogs, foros de debate y lugares a donde los usuarios envían sus fotografías.

El sitio se lanzó por primera vez en Plymouth, Massachusetts. En sus primeros cinco meses, el tráfico creció un 300% porque los consumidores se sentían atraídos por el sentimiento de comunidad local del sitio. Otras plataformas de comunidades son Yourhub.com de Scripps, Blufftontoday.com de Morris Communications y el sitio privado Backfence.com.

El desafío para las empresas de periódicos es adquirir un conjunto de aplicaciones y herramientas que puedan respaldar a distintas comunidades. Al contar con diferentes tipos de plataformas es más sencillo desarrollar nuevas soluciones que se adapten a una variedad de audiencias y a sus necesidades.

La buena noticia para las empresas de periódicos es que muchas de estas plataformas se encuentran disponibles como características plug-and-play (conectar y usar) de proveedores de tecnología

Empresas exitosas en la revelación de sabiduría colectiva:

- Amazon (bienes de consumo, por ejemplo, libros, música).
- TripAdvisor (hoteles, atracciones).
- Rotten Tomatoes y Netflix (películas).
- Angie's List (contratistas).
- LinkedIn (redes profesionales).
- Wikipedia (conocimiento enciclopédico).
- iTunes (música).
- Yahoo! Grupos (amplia variedad de grupos de interés, por ejemplo, aficionados, padres jóvenes).
- Foros craigslist (amplia gama de áreas de información).

Ejemplos de plataformas

- Tableros de anuncios.

- Mesas redondas virtuales.


- Foros de discusión.

- Grupos de correo electrónico.

- Calificaciones y reseñas.


- Sitios alojados personales.

- Blogs.

- Depósitos de conocimientos.

- Directorios para compartir contenidos.


como PlanetDiscover, Travidia y Harvest o de grupos de desarrollo de código abierto como phpBB. Por lo tanto, algunas de estas plataformas podrían lanzarse con una inversión relativamente pequeña de dinero y recursos.

MEDICIONES

A continuación, presentamos algunas mediciones que las empresas de periódicos pueden utilizar para evaluar su progreso con el fin de llegar a nuevas audiencias con soluciones que no se enfocan en las noticias:

- Llegada de los productos que no son los principales a las audiencias combinadas. (En el caso de las empresas que no cuentan con los datos necesarios para determinar una audiencia sin duplicar, un simple total de audiencias será suficiente para reflejar el crecimiento). Esto asegurará que las innovaciones se concentren en nuevos tipos de productos así como también en productos tradicionales.
- Cantidad de no consumidores encuestados para conocer las tareas por realizar. Lograr que los nuevos productos innovadores sean los correctos es esencial para obtener la opinión de los clientes objetivo.
- Cantidad de productos de la cartera que no se enfocan en las noticias. Esta simple medición refuerza la rapidez con la que una empresa se mueve más allá de lo principal.

CONSEJOS Y SUGERENCIAS

- Recuerde que el contenido es más que palabras y fotografías producidas por profesionales. Organizar datos y comentarios de los usuarios en formas útiles puede ayudar a los consumidores a abordar tareas importantes que no se han llevado a cabo.
- Como un simple primer paso, solicite a un pequeño equipo de empleados que pregunte a las personas que conocen (familiares, amigos, colegas, compradores y otras personas de la comunidad) cuáles son las tareas que les provocan frustración.
- Cuando haya identificado una tarea clave y una posible solución, verifique qué soluciones de la competencia se encuentran disponibles en su mercado: sitios Web nacionales o locales, opciones impresas, etc. ¿Qué tan bien realizan la tarea que usted ha identificado? ¿De qué manera su oferta será más atractiva?
- Realice una sesión para generar ideas en la que el equipo informe lo que ha escuchado y analice las ideas para llegar a soluciones "lo suficientemente buenas" para abordar dichas tareas frustrantes.
- Nueve de cada diez ideas de productos nuevos comienzan con la estrategia errónea, por lo cual es importante que la primera inversión sea pequeña. Si la idea parece ser prometedora en el mercado, puede invertir un poco más. El objetivo es "invertir poco, ganar un poco, aprender mucho".
- Algunas de las ideas que surgen para prestar servicios a audiencias específicas podrían ser insignificantes. La clave es asegurarse de que sean rentables mediante la administración de costos y la adopción de efectivos modelos de ingresos. La cartera de una empresa de periódicos puede incluir productos pequeños o grandes, siempre que sean rentables.
- Para no correr grandes riesgos en las primeras etapas de consolidación de un producto, busque opciones de personal flexibles y de bajo costo. En lugar de contratar personal de tiempo completo, considere utilizar pasantes o trabajadores independientes. Aproveche las fuentes no tradicionales de talento, por ejemplo, las madres amas de casa pueden proporcionar una perspectiva realista y actual de las tareas que las audiencias necesitan realizar.
- En lugar de construir cada idea desde cero, busque un producto exitoso en otro mercado que podría ser imitado o patentado.
- Confeccione los componentes de un sitio Web de forma gradual en lugar de lanzar todo de una sola vez. Concéntrese en una o dos de las categorías fundamentales de información y luego agregue nuevas categorías según las solicitudes o términos de búsqueda de los usuarios
- Las características que dependen de contenido generado por el usuario, como las calificaciones del usuario, pueden tener dificultades si existen muy pocas clasificaciones al principio. Obtenga contenidos rápidamente, solicitando a los empleados que contribuyan con comentarios u organice sesiones de "escriba todo lo que pueda" en clubes, bibliotecas, centros comerciales y universidades locales, entre otros lugares.
- Sepa que los activos existentes, como bases de datos de reseñas de restaurantes, sólo son atractivos si facilitan que la audiencia realice sus tareas. Pequeñas modificaciones en la presentación y funcionalidad pueden marcar una gran diferencia. **N**

ÁREA 3: UTILIZAR MODELOS NUEVOS PARA REALIZAR LAS TAREAS DE ANUNCIANTES ACTUALES Y NUEVOS

Históricamente, los periódicos han contado con un simple y poderoso modelo comercial. Como proveedores de información dominantes, atraían a la mayor parte de la población y a la mayoría de las empresas que deseaban llegar a tal población. Los periódicos disfrutaban de prósperos márgenes al vender suscripciones, publicidad con imágenes, clasificados y encartes.

Durante los últimos años, los periódicos han establecido sitios Web que han imitado en gran medida este modelo histórico, a excepción del ingreso por suscripción. Muchos de estos sitios se han convertido en importantes empresas en línea, prósperas tanto en ganancias como en audiencias. De todos modos, no están creciendo lo suficientemente rápido como para compensar la disminución en los ingresos de publicidad impresa y suscripciones.

En algunas dimensiones, el panorama parece preocupante. La pérdida de ingresos por suscripción es significativa. Los clasificados (especialmente de las “tres grandes” categorías de autos, residencias y empleos) se encuentran bajo la amenaza de jugadores que van desde Monster.com hasta craigslist. Los anunciantes nacionales (que desde un principio no representan una categoría importante para la mayoría de los periódicos) acuden a Internet cada vez más a menudo y los anunciantes locales comienzan a hacer lo mismo.

Con contenidos valiosos, marcas sólidas y dinámicas empresas en línea, las empresas de periódicos tienen todo a su favor para convertirse en serios jugadores de Internet. Sin embargo, simplemente llevar tradicionales modelos comerciales a Internet, como la publicidad con imágenes y los clasificados pagos, no será suficiente.

Las tarifas son muy bajas, además las soluciones de publicidad de la competencia, formada por ágiles y cada vez más poderosos participantes son convincentes.

Para crear y mantener empresas sólidas en línea en el entorno competitivo de los medios de comunicación, los periódicos deben adoptar una



Utilizar modelos nuevos para realizar las “tareas” de anunciantes actuales y nuevos

- A. Identificar tareas importantes de empresas y anunciantes que no se lleven a cabo
- B. Ofrecer modelos nuevos que lleven a cabo las tareas identificadas de mejor forma que las soluciones tradicionales

amplia variedad de estrategias que vayan más allá de los modelos tradicionales para obtener ingresos. Deben llegar a las empresas y a las personas que no compran las ofertas actuales e incorporar nuevas ofertas efectivas para los anunciantes actuales.

Para navegar en el campo emergente de los ingresos en línea, las empresas de periódicos deben:

- A. identificar en sus mercados las tareas por realizar de empresas y anunciantes que sean importantes y no se lleven a cabo y
- B. ofrecer modelos nuevos que lleven a cabo estas tareas identificadas de mejor forma que las soluciones tradicionales.

A. IDENTIFICAR LAS TAREAS POR REALIZAR DE EMPRESAS Y ANUNCIANTES QUE SEAN IMPORTANTES Y NO SE LLEVEN A CABO.

La búsqueda de innovación comienza a partir de la comprensión de las tareas que los clientes actuales y potenciales no pueden resolver con las soluciones disponibles, según se describe en el método de innovación de N² (Sección II).

Buscar las tareas importantes de anunciantes actuales y potenciales que no se lleven a cabo permite adquirir una visión importante. Si bien muchas empresas (y personas) hacen publicidad, la tarea que intentan llevar a cabo nunca es hacer publicidad. La publicidad es un medio para alcanzar un objetivo. Considere las siguientes citas de entrevistas de Newspaper Next:

“Deseo apuntar a una audiencia alto nivel, pero no puedo hacerlo a través del periódico”.
— Contratista especializado en iluminación

“No podemos comprar preimpresiones según el área geográfica y esto atenúa nuestro mensaje”.
— Cadena nacional de venta al por menor

“Mi empresa se basa en las relaciones. Confío mucho en mi propio Rolodex. Los periódicos no pueden hacer eso por mí”.

— Agente hipotecario

“El mayor problema de una pequeña empresa es que uno intenta hacer todo por sí mismo y no sabe cómo. Mi vida se simplificó un 100% cuando contraté un servicio de liquidación de sueldos”.

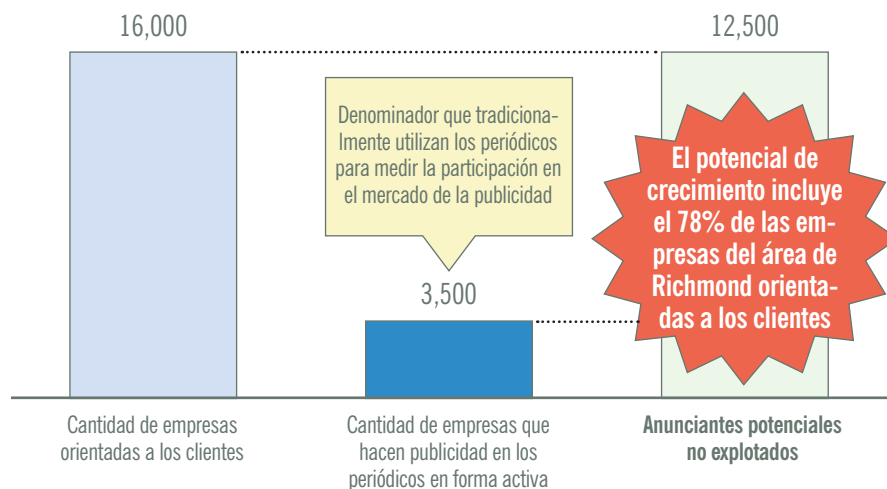
— Propietario de una librería

Estas empresas frustradas desean descubrir formas nuevas de conectarse con sus clientes, llegar a las audiencias que desean, construir marcas y resolver problemas que van más allá de los que aborda la publicidad tradicional. La mayoría de los anunciantes actuales cree que la publicidad en periódicos desempeña una tarea esencial. Pero una gran cantidad de empresas no consumidoras considera que los productos de los periódicos son demasiado costosos, amplios y difíciles de usar. Muchos no consumidores, tanto locales como nacionales, utilizan otros medios de comunicación; combinan diversos métodos para llegar a las audiencias que desean o simplemente no hacen publicidad en absoluto.

En su proyecto piloto N², *The Richmond* (Va.) *Times-Dispatch* eligió investigar a los anunciantes no consumidores de su mercado. El estímulo provino de un dato revelador: la cantidad de empresas locales que no hacía publicidad en el periódico era al menos cuatro veces mayor que la cantidad de anunciantes que lo hacía. Habían identificado una debilidad importante... y una gran oportunidad.

En consecuencia, *Times-Dispatch* entrevistó a

GRÁFICO 6: MERCADO DE LA PUBLICIDAD EN RICHMOND, VIRGINIA



Fuente: Ejemplo proporcionado por Reid Ashe, Media General

anunciantes actuales, a empresas no anunciantes y a sus propios empleados a cargo de la atención de los anunciantes. Se dieron cuenta de que se repetían ciertas tareas que no se llevaban a cabo:

- Las empresas hiperlocales (por ejemplo, las tintorerías y las tiendas de comestibles) y las empresas con audiencias muy acotadas (por ejemplo, las tiendas para bebés y las tiendas minoristas de artículos de lujo) deseaban transmitir su mensaje de comercialización a una audiencia más precisa.
- Las empresas con una alta rotación de personal (por ejemplo, los contratistas) y las empresas de comunidades muy unidas (por ejemplo, los agentes inmobiliarios, los prestamistas, los inspectores y los abogados) expresaron su frustración con respecto a la dificultad para encontrar empleados, socios o proveedores adecuados.
- Las empresas dependientes de las relaciones personales (por ejemplo, los agentes hipotecarios, los asesores de inversión y los proveedores de atención personal) deseaban tener contacto directo con sus tipos particulares de clientes potenciales.

Para estos clientes potenciales, las opciones ideales disponibles son escasas. Diseñar soluciones para satisfacer sus necesidades (de manera rentable) puede originar un nuevo crecimiento masivo.

El trabajo de *The Times-Dispatch* también destacó la necesidad de crear estructuras para continuar recolectando información sobre las tareas por realizar de los clientes actuales y potenciales (si desea obtener más información, consulte el área 4 de esta sección y el resumen del proyecto de *Times-Dispatch* en la Sección IV).

Si desea obtener más información sobre las tareas por realizar en su mercado, considere formular las siguientes preguntas a las empresas o a los empleados que interactúan habitualmente con empresas.

Tenga en cuenta que ninguna de estas preguntas cuestiona a las empresas con respecto al periódico o a la publicidad en periódicos. El objetivo es comprender cuáles son los problemas específicos que enfrentan las empresas y luego usar esa información para desarrollar soluciones que funcionen mejor que cualquier solución existente:

Anunciantes/anunciantes potenciales

- ¿A qué se dedica?
- ¿Cómo produce dinero?
- ¿Qué le preocupa más en este momento (“qué le quita el sueño”)?
- ¿Cuáles son algunos de los problemas que no puede abordar en forma adecuada?
- ¿Bajo qué circunstancias generalmente usted se enfrenta a estos problemas?
- ¿Qué utiliza actualmente para ayudarse a resolver estos problemas?
- ¿Qué otras opciones ha considerado? ¿Por qué eligió o rechazó estas opciones?
- ¿Qué “criterios de contratación” (funcionales, emocionales y sociales) utiliza para evaluar las soluciones disponibles?
- ¿Cómo describiría la “solución perfecta”?

Empleados a cargo de la atención de los anunciantes

- ¿Cuáles son algunas de las cosas que los anunciantes potenciales nos pidieron en el pasado y no pudimos realizar?
- ¿Comparten estos anunciantes potenciales alguna característica? Por ejemplo, ¿pertenecen a la misma industria, son sus empresas de dimensiones similares, intentan llegar a la misma audiencia?
- ¿Por qué no pudimos ofrecerles lo que deseaban? Por ejemplo, ¿no existía el producto, era demasiado costoso, no era lo suficientemente oportuno?
- ¿Qué alternativas eligieron? ¿Con qué grado de efectividad estas alternativas satisficieron sus necesidades?
- ¿Cuál fue el “criterio de contratación” que influyó al tomar la decisión?
- ¿Qué ideas tiene para ayudarles a llevar a cabo su tarea?

Los términos que usamos pueden convertirse en un obstáculo que nos impide ver oportunidades. El personal de los periódicos utiliza las palabras “anunciante” y “lector” constantemente, lo cual inadvertidamente opaca las posibles oportunidades de crecimiento entre los no consumidores. Mire más allá de los “anunciantes”, mire a los no anunciantes (y a las empresas en general) para poder ver todo tipo de clientes nuevos. La información que obtenga sobre las tareas que consideran importantes pero no se llevan a cabo pondrá de manifiesto la necesidad de contar con modelos nuevos.

B. OFRECER MODELOS NUEVOS QUE LLEVEN A CABO LAS TAREAS IDENTIFICADAS DE MEJOR FORMA QUE LAS SOLUCIONES TRADICIONALES

La buena noticia para las empresas de periódicos es que las nuevas tecnologías permiten llevar a cabo las tareas de los anunciantes existentes y potenciales mejor que nunca. Reunir las soluciones adecuadas puede aumentar los ingresos al ofrecer un nuevo valor a sus mejores clientes y al prestar servicios a los no clientes nuevos, entre ellos, las pequeñas empresas y las personas para quienes el periódico es demasiado amplio, costoso o difícil de usar. Si las empresas de periódicos quisieran colaborar efectivamente a nivel nacional, también podrían utilizar nuevas herramientas para prestar servicios a los anunciantes nacionales que tiempo atrás rechazaron los periódicos por ser éstos demasiado costosos y difíciles de comprar (consulte la Sección V).

Muchas de las nuevas tecnologías y modelos resultarán familiares para algunas empresas de periódicos (especialmente las grandes), aunque menos conocidos para otras. De todos modos, la mayoría de las empresas de periódicos aún no utiliza estas estrategias exitosas que son de uso cotidiano para muchas empresas que no pertenecen a la industria y para algunos periódicos.

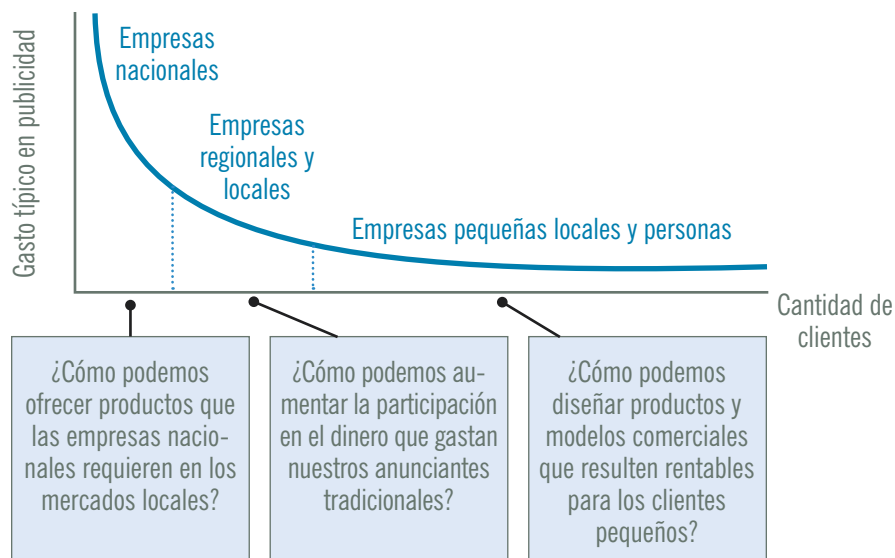
En resumen, la mayoría de las empresas de periódicos continúa perdiendo a la hora de negociar. Al implementar las estrategias que se describen a continuación (junto con las ofertas nuevas que se describen en el área 2 del plan de juego de N²), las empresas de periódicos pueden desarrollar un modelo comercial más sólido y diversificado.

SOLUCIONES PARA AYUDAR A LOS ANUNCIANTES A LLEGAR A UNA AUDIENCIA ESPECÍFICA

Muchas empresas hacen publicidad porque desean llegar a una audiencia muy específica. Eso se puede lograr creando publicaciones o secciones dirigidas en un sitio Web. Las tecnologías y las técnicas que permiten dirigir la publicidad o determinar el perfil de las audiencias pueden ayudar a las empresas de periódicos a conectar las audiencias con los anunciantes.

En muchos casos, las tarifas correspondientes a la publicidad dirigida pueden ser mucho más altas que las tarifas de “publicidad en todo el sitio”, ya que los anunciantes tienen la posibilidad de llegar a clientes potenciales previamente calificados.

GRÁFICO 7: CÓMO AUMENTAR LOS INGRESOS



Publicaciones o sitios Web dirigidos

Al organizar el contenido en paquetes dirigidos a audiencias específicas, los periódicos pueden ofrecer medios atractivos a los anunciantes, incrementar su inventario de alto valor y catapultar otros modelos de ingresos como la generación de oportunidades de negocios (que se describe a continuación).

Por ejemplo, algunas empresas de periódicos y participantes en línea han dirigido contenidos concentrados a áreas especializadas como entretenimiento juvenil, audiencias étnicas, mejoras en el hogar, temas materno infantiles, barrios, personas nacidas durante la época conocida como Baby Boom, deportes y temas relacionados con la adolescencia. A modo de ejemplo simple, una solapa de "educación" en un sitio Web podría ser un lugar atractivo para empresas como Kaplan o la Universidad de Phoenix, que apuntan a consumidores que buscan educación.

Además de organizar el contenido, los periódicos pueden crear más oportunidades de ingresos promocionando el contenido entre consumidores dispuestos. Las organizaciones como *The New York Times* y *Belo* han tenido éxito con los boletines informativos y los cupones electrónicos de suscripción voluntaria. Estos programas aprovechan el contenido existente para ofrecer valor a los consumidores (como actualizaciones deportivas diarias o cupones de tiendas locales)

y al mismo tiempo crean un espacio valioso de publicidad dirigida. (Muchos de los modelos analizados en esta área están íntimamente relacionados; la oportunidad de "comercialización dirigida directamente al consumidor" que se describe a continuación es muy similar a "promocionar" boletines informativos y cupones). En la actualidad, estas ofertas aún son insignificantes en toda la industria. Sin embargo, Borrell Associates calcula que los boletines informativos y los cupones producirán ingresos cercanos a los \$250 millones en 2007. Lanzar un programa de correo electrónico sólo requiere comunicarse con un proveedor (como Constant Contact) para obtener respaldo tecnológico.

Determinación del perfil de la audiencia

Las empresas de periódicos que pueden comprender más profundamente sus audiencias en línea pueden ayudar a los clientes a orientar los anuncios con más precisión.

A muchas empresas de periódicos les preocupa, con razón, la posibilidad de alejar a las personas que visitan el sitio Web con molestos procedimientos de suscripción, pero hay otras formas de construir perfiles más detallados de las audiencias en línea. Las ofertas de suscripción voluntaria y las opciones que se pueden personalizar pueden ayudar a los periódicos a recabar información sobre los usuarios.

Las empresas de periódicos también deberían considerar utilizar soluciones de publicidad dirigida (por ejemplo, el software publicitario de Kanoodle, Tacoda o Revenue Science) que ofrezcan anuncios relevantes en forma automática. Considere los programas de direccionamiento según el contexto, que combinan los anuncios con el contenido de una página, y los programas de direccionamiento según el comportamiento, que ofrecen anuncios según los patrones de navegación del usuario.

Éstas son modalidades de bajo costo para que los periódicos pequeños y medianos ganen dinero con la publicidad dirigida. Una solución es suscribirse a un proveedor nacional de búsqueda paga, como Google o Yahoo!, para publicar anuncios relacionados con las búsquedas en sus sitios (se describe a continuación). Otro método consiste en crear áreas de contenido en los sitios que permitan a los usuarios hacer una selección personal de acuerdo con sus intereses. Por último, las empresas de periódicos pueden unirse a una red afiliada de anuncios para el direccionamiento según el comportamiento,

como las que dirigen Tacoda y Revenue Science, en la cual un administrador central rastrea la información de usuario en toda una red de sitios y les ofrece los anuncios correspondientes.

SOLUCIONES PARA QUE LOS ANUNCIANTES LLEGUEN A LOS CLIENTES DE MANERA MÁS FÁCIL O ACCESIBLE DESDE UN PUNTO DE VISTA ECONÓMICO

Muchas empresas no hacen publicidad porque resulta demasiado costoso o difícil. Los periódicos podrían prestar servicios a estas empresas mediante la creación de canales de autoservicio que permitan a los clientes “hacer las cosas por sí mismos”, el lanzamiento de programas de generación de oportunidades de negocios en los cuales los anunciantes paguen por el rendimiento y la creación de ofertas de búsqueda paga que ligen los anuncios a términos de búsqueda particulares.

Canales de autoservicio

La colocación de anuncios simple, de bajo costo y de creación propia puede ayudar a las empresas de periódicos a prestar servicios a una gran cantidad de pequeñas empresas y a personas que no cuentan con el tiempo ni el dinero para comprar anuncios convencionales. El autoservicio funciona particularmente bien para los anuncios clasificados impresos y en línea. Muchas empresas ya ofrecen esta función en sus sitios Web y otras deberían hacer lo mismo.

Los modelos de autoservicio permiten respaldar los modelos basados en texto, como la búsqueda paga. Craigslist y Google funcionan principalmente sobre la base de modelos de autoservicio. Craigslist permite que las personas creen sus propias listas. Google permite que los usuarios “hagan una oferta” relacionada con términos de búsqueda dirigida (por ejemplo, “casas en Boston”), establezcan cuánto están dispuestos a pagar por día con respecto a un término en particular y administren diversas campañas de publicidad simultáneamente.

Su gran éxito demuestra cómo la definición de calidad depende de la tarea que intenta llevar a cabo un cliente. Las empresas de periódicos se enorgullecen de sus vendedores profesionales asalariados, pero los clientes de Google adoran poder gestionar ellos mismos sus anuncios. Un agente de publicidad en línea afirmó: “Me lleva 10 minutos y tres clic subir los anuncios de mis

clientes a Google para una audiencia nacional, pero publicar el mismo anuncio en un periódico requiere llamar por teléfono muchas veces al vendedor y no poder realizar cambios fácilmente en mi campaña”. En algunos casos, el mejor servicio de atención al cliente no constituye un servicio en absoluto.

Existen muchos proveedores que pueden ayudar a otros proveedores a establecer una plataforma de autoservicio de anuncios, como AdMission, AdDynamix y AdScriptor.

Generación de oportunidades de negocios

La generación de oportunidades de negocios es un modelo de “costo por acción”. En lugar de pagar a una empresa de periódicos por la cantidad de personas que ven un anuncio, los anunciantes pagan a las empresas de periódicos por la cantidad de personas que actúan a partir de un anuncio.

En un modelo típico de generación de oportunidades de negocios, el usuario hace clic en un anuncio y completa un formulario que expresa su interés por un producto o servicio particular. La empresa de periódicos o un agente en línea externo valida la información y la transmite a una empresa, y cobra un cargo por cada oportunidad calificada que genera.

Los cargos pueden variar de \$5 a \$40 e incluso más en algunos casos. Estas tarifas pueden traducirse en un CPM efectivo mucho más alto que el de un banner publicitario tradicional. Muchas empresas de periódicos (especialmente las pequeñas y medianas) jamás han implementado la generación de oportunidades de negocios, pero ya se trata de un negocio grande. Las estimaciones del volumen de mercado en 2005 están entre los 750 millones y los \$4,000 millones. Algunos anunciantes, como la Universidad de Phoenix, utilizan agentes en línea con modelos de generación de oportunidades de negocios, prácticamente de manera exclusiva.

Las empresas prefieren la generación de oportunidades de negocios u otros modelos de costo por acción porque los resultados pueden verse claramente. En lugar de preocuparse por el impacto de un anuncio, la empresa puede ver sus resultados directamente. A medida que proliferan los sitios basados en la generación de oportunidades de negocios, como Autobytel, y los programas como AdWords de Google, muchos anunciantes (especialmente las pequeñas

Lanzamiento de un programa de generación de oportunidades de negocios

- Suscríbase a agencias publicitarias en línea (como Commission Junction o AzooglesAds) para tener acceso a sus bases de datos de campañas de pago por oportunidad de negocios.
- Hable con los anunciantes actuales de las principales categorías de generación de oportunidades de negocios, como automóviles, viviendas, hipotecas y universidades, sobre sus intereses en la publicidad basada en la generación de oportunidades de negocios.
- Hable acerca de un programa de pago por oportunidad de negocios con las pequeñas empresas que de otra forma no podrían acceder económicamente a la publicidad en su sitio (por ejemplo, los restaurantes).

empresas locales que tienen un presupuesto limitado) se inclinan por la eficiencia de este modelo.

Los periódicos deberían considerar la posibilidad de experimentar con la generación de oportunidades de negocios en los lugares adecuados, por ejemplo, en los contextos dirigidos como las transacciones similares y junto a los resultados de búsqueda de clasificados. Las ofertas de generación de oportunidades de negocios pueden dar mejor resultado en los sitios que no se relacionan con las noticias, en los cuales el sólo hecho de visitar el sitio demuestra que el usuario está interesado en el tema. Una empresa de periódicos mediana descubrió que los anuncios con generación de oportunidades de negocios en sus sitios de noticias no generaron ninguna oportunidad durante un proyecto piloto de tres semanas de duración. Sin embargo, los anuncios con generación de oportunidades de negocios publicados en las páginas de empleo generaron un tráfico considerable.

Otra lección es que aprovechar satisfactoriamente los nuevos modelos de ingresos también requiere volver a pensar en las estrategias de contenido. Si únicamente se intenta adaptar a la fuerza los nuevos modelos al contenido existente, probablemente no funcione.

Búsqueda paga

En gran medida, el éxito fenomenal de Google proviene de los anuncios pequeños y de texto simple que aparecen cuando el usuario efectúa búsquedas. La búsqueda es la forma fundamental de direccionamiento. Una creciente cantidad de empresas está dispuesta a pagar precios especiales para llegar a los usuarios cuyas búsquedas revelan que tienen interés en un área particular.

Del mismo modo, las empresas de periódicos pueden vender espacios publicitarios junto a los resultados de búsqueda ligando los anuncios a consultas particulares y cobrando precios especiales por ubicación preferencial y otras funciones avanzadas.

Borrell Associates calcula que la búsqueda paga recaudará 7,300 millones por anuncios en línea en 2006 y, a medida que las empresas locales invierten dinero en las búsquedas, Borrell predice que, en poco tiempo, ésta se convertirá en la principal forma de publicidad en línea.

Los periódicos deben proteger e incrementar su participación en la inversión en publicidad local estableciéndose en esta categoría esencial. Una manera fácil de comenzar es suscribiéndose a Google o Yahoo! u otro proveedor nacional de búsqueda paga, que ofrezca anuncios dirigidos junto a las consultas, a cambio de una parte de la comisión resultante.

Mientras tanto, las empresas de periódicos pueden crear funciones en las que se puedan realizar búsquedas, como bases de datos, anuncios clasificados y secciones transaccionales, para aumentar las oportunidades de búsqueda paga. Después de todo, ¿no es posible vender publicidad relacionada con las búsquedas a menos que haya algo que buscar!

El proyecto piloto N² realizado con el equipo de WickedLocal.com de GateHouse Media New England sugiere que muchas empresas locales no entienden el valor de un producto de búsqueda en línea. Mostrar a los anunciantes potenciales un poderoso producto de búsqueda que demuestre claramente el impacto puede ayudar a persuadir a las empresas escépticas.

Las empresas de periódicos también pueden beneficiarse de otras formas a partir del crecimiento explosivo de la búsqueda. A partir de su trabajo con el equipo de N², *The Boston Globe* decidió vender nuevamente un paquete a través de un comercializador en buscadores

GRÁFICO 8: EJEMPLO DEL RESULTADO DE UNA BÚSQUEDA PAGA



externo. Las empresas pagarían un importe fijo a *The Globe* para garantizar las visitas a su sitio Web y el socio externo de *The Globe* colocaría los anuncios en los buscadores. La solución mantiene baja la inversión inicial de *The Globe* y, al mismo tiempo, ayuda a las empresas a abordar la importante tarea de atraer a más visitantes a sus sitios Web.

SOLUCIONES PARA OPTIMIZAR LA EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS DE COMERCIALIZACIÓN

¿Recuerda el viejo dicho “sé que la mitad del dinero que invierto en publicidad es dinero perdido, pero no sé qué mitad”? La tecnología cada vez más sofisticada permite que las empresas reduzcan la pérdida.

Además de los modelos antes mencionados, la comercialización directa orientada al consumidor, en la cual las empresas de periódicos ayudan a las empresas a crear y enviar mensajes personalizados directamente a los consumidores, puede crear programas de comercialización de gran impacto.

La comercialización directa en línea crece rápidamente. Borrell calcula que crecerá de \$2,100 millones en 2006 a \$7,300 millones en 2010 y las empresas de periódicos ser líderes en sus mercados locales.

En una entrevista de tareas por realizar con *The Oregonian* de Portland, la gerenta de comercialización de una cadena de tiendas de departamentos regional aseguró que deseaba poder crear y mantener una relación personalizada con los clientes, algo que los anuncios de periódico y los encartes no podían hacer. Sin embargo, la tarea podría realizarse de manera sencilla con una solución orientada directamente al consumidor, como los boletines informativos seleccionados por el usuario que se envían por correo electrónico y hablan sobre comida, moda o salud.

Los periódicos pueden aprovechar su contenido y bases de datos existentes para brindar servicios adicionales valiosos a las empresas locales. Por ejemplo, incluir artículos sobre viajes en un boletín informativo sería relativamente sencillo para un periódico y resultaría valioso para un agente de viajes. Los periódicos pueden diseñar, enviar por correo electrónico, imprimir

y distribuir esos materiales para administrar con eficacia los programas de comercialización y comercialización electrónica de las empresas.

Los modelos antes mencionados distan mucho de constituir una lista completa, pero todos ellos están bien establecidos y listos para que las empresas los implementen. Seguramente, continuarán surgiendo modelos nuevos aún no imaginados.

Las empresas de periódicos permanentemente deben prestar mucha atención a las tareas de las empresas del mercado para poder identificar los modelos que tienen mayor potencial local, crear contenidos que respalden los nuevos modelos y estar dispuestas a crear las capacidades necesarias para respaldarlos. Seguramente esos esfuerzos ofrecerán más soluciones creativas y prometedoras.

La necesidad de nuevas capacidades

Es necesario crear nuevas capacidades para implementar muchos de estos modelos. Por ejemplo, *The Boston Globe* se dio cuenta rápidamente de que necesitaba crear nuevas capacidades para lanzar su oferta de “clics garantizados”.

¿La razón? Los insignificantes ingresos generados por los anunciantes de “clics garantizados” individuales no justificarían utilizar la fuerza de ventas asalariada de *The Globe* y ésta tampoco vería la importancia de intentar conseguir estos pequeños clientes en lugar de prestar servicios a los grandes clientes existentes.

En su lugar, *The Globe* debía investigar las ventas telefónicas o las ofertas de autoservicio para que el modelo funcionara desde un punto de vista económico.

Del mismo modo, el equipo de WickedLocal.com descubrió que su personal de ventas tradicionales no estaba muy dispuesto a vender una oferta de búsqueda paga.

En general, llegar a las empresas no consumidoras y utilizar los nuevos modelos de ingresos puede requerir conformar una fuerza de ventas especializada o utilizar proveedores externos que cuenten con la capacidad y la motivación para promocionar los nuevos productos.

Lanzamiento de un programa de comercialización directa orientada al consumidor

- Ofrezca alertas informativas a los anunciantes para comunicarles noticias e información relevante para sus empresas.
- Cree “boletines informativos de marca exclusiva” para los anunciantes.
- Ayude a los anunciantes a llegar a las audiencias mediante la comercialización a partir de bases de datos (por ejemplo, enviando cupones y ofertas a los usuarios registrados que se suscribieron voluntariamente).
- Administre los programas de comercialización de los anunciantes mediante el diseño de boletines informativos y mensajes de correo electrónico para enviar a sus bases de datos de clientes.

MEDICIONES

Una empresa de periódicos que evalúa su progreso en relación con la liberación del poder de los nuevos modelos debe controlar las siguientes tres mediciones:

1. El porcentaje de ingresos que proviene de modelos de ingresos no tradicionales; en otras palabras, el porcentaje de ingresos que no proviene del CPM con imágenes impreso o en línea, de la publicidad impresa o en línea, de los avisos clasificados impresos o en línea ni de los ingresos por suscripciones.
2. El crecimiento de los nuevos modelos de ingresos garantizará el éxito de los esfuerzos de diversificación.
El porcentaje de ingresos generado por los anunciantes nuevos que se incorporaron en los últimos dos años. Esta medida resalta la importancia de llevar a cabo exitosamente tareas nuevas para los anunciantes no consumidores.
3. El porcentaje de crecimiento en relación con la cantidad total de anunciantes a los que se prestan servicios. Aprovechar estos modelos nuevos aumenta considerablemente la cantidad de anunciantes.

El progreso que reflejan estas mediciones indica que los esfuerzos por materializar el potencial de los nuevos modelos están dando sus frutos.

CONSEJOS Y SUGERENCIAS

- Implemente mecanismos de investigación de tareas formales e informales (si desea obtener más información, consulte el área 4 de la Sección III). Comience por invitar a almorzar a los representantes de las empresas locales no anunciantes y consúlteles sobre sus empresas y sus necesidades publicitarias.
- Intente asociarse con proveedores de tecnología cuando sea posible. No es necesario invertir grandes sumas de dinero en el desarrollo de soluciones que puedan comprarse o para las que se pueda adquirir una licencia por menos dinero.
- La mayor parte de esta sección se concentra en las oportunidades en línea. Muchos de los modelos emergentes también cuentan con aplicaciones fuera de Internet. Las empresas de periódicos deben buscar permanentemente nuevos modelos que surjan en otros mecanismos de servicio, como los teléfonos celulares.
- Busque soluciones que sean lo "suficientemente buenas" para llevar a cabo las tareas de los clientes de mejor forma que las alternativas existentes. No todos los modelos de ingresos requieren una súper tecnología.
- Ofrezca a los consumidores la oportunidad de personalizar el contenido. Las elecciones de personalización de un consumidor ofrecen pistas útiles con respecto a sus intereses, lo cual constituye otra oportunidad para dirigir la publicidad.
- Suscribirse a redes de afiliados que controlan el comportamiento de navegación en distintos sitios puede ser una manera de aumentar el inventario de anuncios dirigidos de gran valor.
- Una variedad de boletines informativos electrónicos de suscripción voluntaria y orientados según el tema puede aumentar su inventario de anuncios específicamente dirigidos. Los cupones electrónicos de suscripción voluntaria pueden ofrecer a las empresas otras maneras de llegar a clientes dispuestos.
- Desarrollar contenidos en los que se puedan realizar búsquedas, como directorios, anuncios clasificados en línea y otros canales transaccionales, ayuda a aumentar el volumen de búsqueda y las oportunidades de búsqueda paga. También ofrece la oportunidad de vender listas agregando funciones como ubicación preferencial, pago por llamada y multimedia.
- Depender de elementos de su modelo comercial principal puede limitar mucho su capacidad para captar nuevos modelos comerciales. Considere la posibilidad de tener fuerzas de ventas independientes, autoservicios de anuncios y otros cambios organizacionales para que los modelos nuevos tengan todas las oportunidades de crecer. 

ÁREA 4: CREAR ESTRUCTURAS Y FACILITADORES DE INNOVACIÓN

Implementar las sugerencias mencionadas en las áreas anteriores del plan de juego de N² debería ayudar a las empresas de periódicos a crear productos y servicios exitosos.

Pero para dominar la innovación, se necesita más. Las empresas deben implementar estructuras y facilitadores que hagan de la innovación un aspecto habitual y reiterado de las operaciones diarias.

Las estructuras y los facilitadores son vitales para el éxito. Si no se implementan las estructuras adecuadas, las organizaciones tienden, en gran medida, a repetir viejos hábitos. Los procesos y las estructuras existentes pueden ejercer una influencia sutil incluso sobre la mejor idea de crecimiento hasta hacerla parecerse notablemente a los viejos productos y modelos comerciales de la empresa.

Las empresas de periódicos se organizan para ser muy eficientes dentro de un modelo comercial básico. Ahora se encuentran bajo una fuerte presión para desarrollar e implementar modelos comerciales y productos nuevos. La estructura tradicional de los periódicos no está diseñada para innovar, mucho menos para el tipo de innovación desestabilizadora continua que necesitan actualmente.

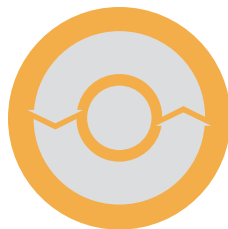
Existen cuatro especificaciones que las empresas de periódicos pueden seguir para crear estructuras y facilitadores que les permitan dominar la innovación y la transformación:

- A. desarrollar un lenguaje común,
- B. dedicar recursos a la innovación,
- C. desarrollar un proceso de innovación y
- D. crear canales de opiniones sobre las tareas por realizar.

Estas actividades le permitirán garantizar que el establecimiento de prioridades sea consistente, al igual que la gestión y la financiación de los esfuerzos de innovación. Le ayudarán a crear un entorno que permite que las empresas aprovechen rápidamente las oportunidades que surjan.

A. DESARROLLAR UN LENGUAJE COMÚN

Para que la innovación tenga éxito, se requieren acciones y enfoques que resultan desconoci-



Crear estructuras y facilitadores de innovación

- A. Desarrollar un “lenguaje común”
- B. Dedicar recursos a la innovación
- C. Desarrollar un proceso de innovación
- D. Crear canales de opiniones sobre las tareas por realizar

dos y desorientadores para muchos gerentes empresariales. Un lenguaje común que refleje una visión compartida de la innovación puede ayudar a las empresas a superar algunas de las barreras que la dificultan.

Para descubrir nuevas oportunidades de crecimiento, las empresas de periódicos necesitan deshacerse de formas de pensar muy arraigadas y de los límites de la imaginación. Los conceptos y los procesos de N² brindan a las empresas de periódicos una forma de lograrlo, abriendo sus ojos a una nueva forma de pensar y de ver oportunidades. Enseñar estos conceptos al equipo de gerencia y a toda la empresa dará lugar a nuevas ideas y creará un nuevo entusiasmo. Hacerlos parte de las comunicaciones internas de la organización en forma constante puede consolidar los conceptos y conducir a un verdadero cambio organizacional.

Compartir una misma perspectiva sobre los principios clave de innovación puede cambiar significativamente la forma de pensar de las organizaciones, y fortalecer su capacidad para identificar y desarrollar nuevas ideas.

Los gerentes ejecutivos y los gerentes intermedios necesitan un enfoque común con respecto a la innovación. Después de todo, los gerentes intermedios toman la mayoría de las decisiones cotidianas más importantes y, al hacer siempre lo mismo, pueden obstaculizar los objetivos de innovación de la gerencia superior.

Los gerentes ejecutivos que “no lo entienden” pueden desviar el enfoque bien diseñado de un gerente intermedio. Existen muchas formas de difundir los conceptos clave de N² en una organización. Considere realizar talleres de capacitación, que en forma conciente incorporen términos en los documentos clave como los planes estratégicos, solicitar a los gerentes ejecutivos que empleen los términos en discursos y conversaciones y alentar al personal a utilizar los términos en reuniones, presentaciones y charlas informales.

Lenguaje común de Intel

Una de las historias más famosas en la literatura de la innovación (cómo Intel reconocía y respondía a las amenazas que surgían en su empresa de microprocesadores de menor categoría) tuvo un componente importante de lenguaje común.

Clayton Christensen visitó Intel cerca de 20 veces a fines de 1990, para enseñar a aproximadamente 100 gerentes por vez los principios y el lenguaje de la innovación desestabilizadora.

Intel luego lanzó lo que se conoce como el procesador Celeron, un chip básico de bajo costo para competir en los niveles menos exigentes de su industria. El procesador Celeron retrasó los avances de competidores desestabilizadores como AMD y Cyrix, y se convirtió en un negocio importante para Intel.

Christensen cree que la enseñanza jugó un papel decisivo en ayudar a Intel a formular y ejecutar la estrategia.

“Cuando todo terminó, estuve hablando con Andy Grove [luego Director Ejecutivo de Intel]”, dice Christensen. “Me dijo: ‘¿Sabes?, el modelo no solucionó ninguno de los problemas, pero nos dio un lenguaje común y una forma común de encuadrar el problema para poder lograr un consenso sobre las líneas de acción contrarias a las expectativas lógicas’”.

Términos clave del lenguaje común

- Tareas por realizar
- Innovación desestabilizadora
- No consumidores
- Superación
- Lo suficientemente bueno
- Invierta poco, aprenda mucho
- Audiencias
- Diversificación
- Nuevos modelos comerciales

¿Qué características tiene un buen entusiasta de la innovación?

- Probados antecedentes como emprendedor
- Experiencia general en gerencia (o tendencias)
- Conocimiento de la industria
- Potencia en general
- Capacidad para establecer relaciones y colaborar

Una organización que busca desarrollar una perspectiva compartida enfrenta una elección. Puede intentar “saturar” la organización de conceptos nuevos y soltar ideas y entusiasmo desde muchas direcciones, o “empapar” a un grupo más pequeño con los conceptos y dejar en gran parte el resto de la organización sin cambios. La primera opción requiere una supervisión y una atención cuidadosas, pero puede generar un cambio sistemático mucho más rápido, especialmente si esas nuevas perspectivas van acompañadas de otros elementos de respaldo descritos a continuación.

En su proyecto piloto de N², *The Desert Sun* quería cambiar su estructura organizacional para hacer de la innovación un proceso constante, por lo que adoptó el enfoque de “saturación”. Se trabajó mucho para difundir el lenguaje común en toda la organización a través de sesiones de capacitación, reuniones y de la inclusión de términos como tareas por realizar en los análisis y los documentos clave.

No sólo cambió el tenor de las conversaciones, *The Desert Sun* atribuye muchas de las mejoras concretas en los productos principales y emergentes a las diferentes formas de pensar implícita en su nuevo lenguaje común.

B. DEDICAR RECURSOS A LA INNOVACIÓN

Muchos gerentes piensan que la estrategia de su empresa determina cómo se distribuyen los recursos. De hecho, la forma en que se distribuyen los recursos por lo general determina la dirección estratégica de la empresa.

Aunque muchos conceptos de N² permiten a las empresas comenzar a innovar sin comprometer los principales recursos, la innovación aún requiere que se apliquen los recursos correctos en cantidades adecuadas. Acciones específicas a tener en cuenta:

- Designar **entusiastas de la innovación** para detectar y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. Idealmente, los entusiastas de la innovación deben dedicar una parte importante (más del 50%) de su tiempo a la innovación.
- Destinar **“sólo el suficiente”** dinero para ayudar a los entusiastas a desarrollar las oportunidades en sus etapas iniciales. Iniciar la marcha camino a la innovación no es necesariamente costoso. De hecho, limitar los fondos puede ser precisamente lo indicado. Los recursos escasos pueden obligar a los equipos a dirigir

su atención rápidamente hacia los supuestos importantes, a encontrar formas económicas de poner a prueba esos supuestos y a desarrollar estructuras flexibles y de bajo costo.

- Asegurar un compromiso sólido y activo **por parte de la gerencia ejecutiva**. La gerencia ejecutiva debe “mirar hacia adelante” e involucrarse activamente para impulsar la puesta en marcha de las estrategias de innovación. Un fuerte compromiso no sólo señala la importancia de la innovación para la organización. También ayuda a los equipos a superar los obstáculos inevitables para alcanzar el éxito y a aprovechar la sabiduría de la gerencia ejecutiva y así mejorar las ideas.
- Identificar a un **equipo de expertos** que ayuden a los innovadores emergentes a abordar los problemas. Ningún innovador por sí mismo puede manejar todos los temas que surgen. Establecer un panel centralizado de personas que se destaque en ciertos aspectos del desarrollo de la empresa, como la investigación de tareas por realizar, la creación de prototipos y la formulación de modelos comerciales, debería aliviar las frustraciones y acelerar el desarrollo del proyecto. Formar este equipo puede llevar tiempo, ya que ninguna organización tiene toda la experiencia necesaria al iniciar la marcha camino a la innovación.

The Desert Sun aprendió rápidamente que comenzar inmediatamente con sus esfuerzos de innovación requeriría de una gran inversión de tiempo. Durante el compromiso de cinco meses con el equipo de N², el editor y el jefe de redacción calcularon que dedicaron casi el 40 por ciento de su tiempo a la innovación.

El comité operativo de la organización dedicó un día entero por semana durante tres meses para lidiar con los temas relacionados con la innovación. Numerosas reuniones y actividades dentro de los departamentos se concentraron en la innovación. La empresa creó un nuevo puesto para administrar sus esfuerzos de innovación.

Como resultado, logro un progreso significativo. El Jefe de Redacción Steve Silberman afirmó que era difícil encontrar tiempo para trabajar en la innovación, pero tanto él como los demás gerentes descubrieron que tenían más capacidad de la que pensaban. “Descubrimos que, si prestamos un poco menos de atención a lo principal, estaremos bien. Si prestamos un poco menos de atención a la innovación, será un fracaso”.

C. DESARROLLAR UN PROCESO DE INNOVACIÓN

La innovación no debe ser aleatoria y desestructurada. Desarrollar un enfoque estructurado puede ayudar a que la innovación sea una capacidad más rigurosa y repetible. El método N² es en realidad un proceso, una serie de pasos diseñados para tomar una idea y darle forma a fin de aumentar sus probabilidades de éxito.

Existen innumerables formas de construir procesos de innovación. Algunas empresas de periódicos ya cuentan con procesos de innovación. Sin embargo, tienden a ser buenas en fomentar innovaciones graduales que no se alejan de lo principal, pero malas en desarrollar estrategias de crecimiento verdaderamente diferentes.

Un proceso de innovación que incorpora el método N² debe incluir tres elementos:

1. **Distribución de recursos por etapas.** El proceso de innovación se desarrolla en etapas iterativas en las que se perfeccionan las buenas oportunidades, mientras que se descartan las ideas menos atractivas. La etapa inicial presenta numerosas ideas, cada una de las cuales recibe fondos limitados. A medida que progresa el proceso, los obstáculos crecen, de manera que disminuye la cantidad de ideas y aumenta el compromiso de recursos para cada idea que sobrevive. Tal como se analizó en la sección del método

N², las actividades iniciales deben concentrarse en abordar los riesgos y los supuestos esenciales.

2. **Herramientas adecuadas.** Las empresas a menudo utilizan las proyecciones financieras para evaluar el potencial de una idea. Sin embargo, las típicas herramientas financieras suelen subestimar las oportunidades que comienzan en mercados pequeños que no se pueden medir. Por el contrario, considere utilizar listas de verificación simples y las herramientas de N² de la Sección II para seleccionar y establecer la prioridad de las ideas y las oportunidades. Serán útiles para clasificar los conceptos según los criterios esenciales y para concentrar las actividades del equipo en los riesgos y los supuestos clave.
3. **Un mecanismo de supervisión.** La gerencia ejecutiva debe establecer un programa de innovación y asegurarse de que las ideas correctas se manejen en forma adecuada. Un consejo directivo (con frecuencia denominado "Consejo de crecimiento" o "Consejo de innovación") debe definir qué ideas están dentro o fuera de los límites, evaluar y financiar las nuevas propuestas y trabajar con los gerentes para resolver problemas y dar forma a negocios emergentes. No es necesario que el grupo incluya a todo el equipo de la gerencia ejecutiva; limitar el grupo a entre tres y seis gerentes maximizará la flexibilidad.

Estructura ejemplo: Scripps Entrepreneur Fund

A principios de 2006, el Vicepresidente Ejecutivo de Scripps Newspapers, Mark Contreras, destinó más de \$1 millón a la creación de un fondo para propuestas que no se ajustarían naturalmente a las operaciones principales de las empresas de periódicos de la compañía. Contreras designó a Bob Benz, Gerente General de Medios de Comunicación Interactivos de Scripps Newspapers, para la supervisión del fondo.

Benz, Contreras, dos representantes más de Scripps y tres personas ajenas a la empresa (un ex ejecutivo de Apple, un ex ejecutivo de Intel y un representante de Innosight) controlan el fondo.

El grupo se reúne en forma regular para evaluar nuevas ideas y controlar el progreso de las ideas financiadas.

Con inversiones iniciales desde \$5,000, el objetivo es invertir poco para aprender mucho. Desde septiembre de 2006, el fondo ha evaluado 40 propuestas y financiado nueve. En las palabras de Benz:

"Estas inversiones no son grandes apuestas. Son pequeños desembolsos destinados a poner a prueba los supuestos clave de las ideas presentadas... Si fracasamos, queremos estar seguros de que todos aprendan de nuestros tropiezos. Y cuando tengamos éxito, queremos asegurarnos de que todos nuestros periódicos puedan aprovechar ese éxito... No creemos tener todas las respuestas, ni remotamente. Pero creemos que vamos en la dirección correcta".

GRÁFICO 9: QUÉ HACER Y QUÉ EVITAR DURANTE EL PROCESO

QUÉ HACER		QUÉ EVITAR
Mantener las cosas simples y comunicar "deseos"	Solicitud de ideas	Decir "cualquier cosa sirve" o desalentar la presentación de ideas
Utilizar clasificaciones y listas de verificación simples para señalar las incógnitas o los riesgos clave	Foco	Ejercer presión demasiado pronto; los mercados que no existen no se pueden analizar
"Invierta poco, aprenda mucho"; vincular la inversión a logros importantes en la reducción de riesgos	Inversión	Inversión Invertir demasiado en poco tiempo. La carga de contar con demasiado capital puede conducir al fracaso
"Fracasar rápidamente sin perder mucho dinero"; un fracaso adecuado puede convertirse en un éxito	Fracaso	Tener miedo al fracaso; si los riesgos clave no se pueden superar, se debe continuar con el siguiente proyecto
La gerencia ejecutiva participa activamente en comités y como patrocinadora	Gerencia ejecutiva	Hacer que la gerencia ejecutiva participe cada tres meses

Organización para el cambio: ¿Integrada o independiente?

Los ejecutivos de periódicos a menudo preguntan cómo deben organizarse para innovar. ¿Deben integrar las nuevas empresas a su empresa principal o crear unidades autónomas e independientes?

Para tener éxito en la innovación desestabilizadora, las empresas de periódicos deben sentirse cómodas con la idea de otorgar una autonomía importante a las operaciones que no son las principales.

En muchas industrias, la evidencia histórica en campos que van desde ventas al por menor hasta informática demuestra que la autonomía es una condición necesaria para las empresas que esperan generar un nuevo crecimiento que pueda desestabilizar el negocio principal.

El Dr. Christensen aconseja a las empresas reclamar autonomía cuando un nuevo emprendimiento necesita adoptar un enfoque que el antiguo emprendimiento no apreciaría o rechazaría. De lo contrario, es probable que la empresa matriz otorgue menor prioridad a la estrategia innovadora o adapte a la fuerza el modelo antiguo a la nueva oportunidad.

Para generar crecimiento, las empresas de periódicos necesitan prestar servicios a nuevos clientes, pensar nuevamente los modelos de contenido, aceptar diferentes estructuras de márgenes y crear nuevas fuentes de ingresos. Si no crean los niveles de autonomía adecuados, no tienen muchas probabilidades de éxito.

Al mismo tiempo, las empresas sin duda pueden considerar utilizar capacidades centralizadas como la generación de contenidos, la edición, la venta de anuncios y la producción. Pero deben permitir que las necesidades de la nueva empresa (no las de la empresa existente) determinen la estructura organizacional.

En la mayoría de los casos, las empresas de periódicos deben adoptar estructuras organizacionales híbridas. Los “canales” diferentes (impresión principal, sitio en línea principal, publicaciones especializadas, otros sitios en línea, otros negocios) deben tener “propietarios” diferentes. Los propietarios deben ser responsables por las pérdidas y las ganancias, contar con capacidad para utilizar los recursos de la empresa existente y gozar de libertad para desarrollar sus propios activos cuando sea necesario.

Por ejemplo, es probable que un gerente en línea necesite una fuerza de ventas dedicada para vender ofertas exclusivas en línea a clientes exclusivos en línea. Pero el grupo de ventas en línea sin duda puede colaborar con el equipo de ventas tradicional en la venta de paquetes impresos o en línea y en la venta de programas en línea a clientes del formato impreso tradicional.

Este tipo de estructura maximiza las probabilidades de la organización de encontrar nuevos clientes y nuevos modelos de ingreso. Una conexión demasiado estrecha con lo principal puede conducir a una rigidez que disminuye las probabilidades de éxito a largo plazo.

Las personas ajenas a la empresa, como los académicos o empresarios locales, también pueden brindar perspectivas útiles. Una estructura de estas características asegura que el cuerpo de supervisión sea flexible, experimentado y poderoso, capaz de ofrecer una gerencia sólida y preparada para aprovechar las oportunidades.

D. CREAR CANALES DE OPINIONES SOBRE LAS TAREAS POR REALIZAR

Muchas empresas de periódicos realizan investigaciones sobre los lectores y los anunciantes. Sin embargo, pocos cuentan con algún proceso para explorar los deseos y las necesidades (tareas por realizar) de los no lectores o las empresas que no publicitan. Como resultado, grandes campos de oportunidades de nuevos productos y servicios permanecen invisibles.

Para acelerar el proceso de innovación, las empresas necesitan mecanismos consistentes que les permitan reunir permanentemente conocimientos sobre las tareas que los consumidores y los no consumidores intentan realizar. Este aporte externo resulta esencial para las empresas que esperan generar un nuevo crecimiento.

En el nivel más básico, las opiniones pueden provenir de interacciones informales. En los proyectos piloto N², se obtuvieron resultados sorprendentes a partir de acciones tan simples como invitar a empresarios locales a un almuerzo informal, “entrevistar” informalmente a amigos y familiares durante la cena o interceptar clientes potenciales en lugares como centros comerciales o parques de juego. Simplemente iniciar conversaciones sobre las tareas que las personas y las empresas intentan realizar puede brindar una mejor idea de las necesidades de los consumidores.

Entre las estructuras simples que permiten obtener opiniones de manera más sistemática, se incluye contar con gerentes orientados a temas externos que dediquen una parte fija de su tiempo a la interacción con los clientes. Además, las empresas de periódicos pueden crear paneles basados en tareas que reflejen sus paneles de lectores. La clave del éxito es asegurarse de que los paneles contengan una combinación de consumidores y no consumidores y se concentren en la identificación de importantes “tareas por realizar” que no se estén llevando a cabo.

Entre los enfoques aún más sistemáticos, se

incluye la creación de un grupo dedicado de consumidores o empresas como banco de prueba permanente para las nuevas ideas. Esto permite a las empresas de periódicos obtener opiniones de manera rápida para saber si las nuevas ideas realmente realizan de forma adecuada las tareas de los consumidores identificados.

Finalmente, las empresas de periódicos pueden considerar soluciones que recién están empezando a surgir, como las comunidades en línea alojadas por proveedores que permiten una constante interacción con un grupo de clientes actuales o potenciales.

Mediante su trabajo con el equipo de Newspaper Next, *The Richmond Times-Dispatch* planifica lanzar una serie de canales nuevos para obtener más información sobre las empresas locales. Por ejemplo (consulte la Sección IV para obtener la lista completa):

- Una serie patrocinada por *Times Dispatch* con oradores invitados que traten temas específicos de interés para las empresas locales; la serie creará un lugar donde se podrá escuchar cuáles son las tareas por realizar sin incluir un mensaje de venta.
- Un servicio de diseño de campañas de publicidad multimedia sin cargo, que permitirá a *Times-Dispatch* obtener más información sobre los anunciantes sin comprometerse.
- Asistencia habitual a eventos y foros en la cámara de comercio de pequeñas empresas.

Las empresas también deben considerar la creación de mecanismos para obtener también los aportes no solicitados. Abrir canales para que el personal y los consumidores compartan sus ideas puede ofrecer una comprensión de las tareas que surge de lugares inesperados.

Por último, reconocer el buen comportamiento ayuda a fortalecer los mecanismos para obtener opiniones. Una forma de lograrlo es reconocer a los miembros del personal que utilizan los conceptos de tareas o emprenden investigaciones económicas sobre tareas. Otra clave del éxito es alentar a la gerencia ejecutiva a demostrar comportamientos deseados como entrevistar a no consumidores. A. G. Lafley, Director Ejecutivo de Procter & Gamble, es famoso por visitar a los consumidores en sus hogares y observarlos mientras utilizan productos de P&G.

MEDICIONES

Medir el desarrollo de la capacidad no debe ser complicado. Sugerimos seguir tres mediciones específicas:

1. El porcentaje de tiempo que la gerencia ejecutiva dedica a los esfuerzos de innovación. Dedicar poco tiempo demuestra una falta de compromiso verdadero con la innovación.
2. El porcentaje de empleados que han recibido capacitación formal sobre los conceptos de innovación de N² esenciales. Si el porcentaje es bajo, la falta de un lenguaje común puede inhibir la innovación.
3. El monto total de dinero dedicado a la innovación. Si los objetivos no están respaldados por los recursos no son más que palabras en el papel. Las asignaciones financieras pequeñas pero significativas pueden demostrar el compromiso de la organización con la innovación.

Estas mediciones pueden ser indicadores importantes de la seriedad de la organización con respecto a la búsqueda de innovación. Pueden mostrar dónde las estructuras y los facilitadores de innovación de la organización necesitan ser reforzados o mejorados.

CONSEJOS Y SUGERENCIAS

- El primer paso más importante para desarrollar capacidades de innovación es el compromiso sólido de la gerencia ejecutiva con la innovación. La demostrada dedicación de tiempo y atención genera muchos de los demás cambios estructurales descritos en el área 4: crear estructuras y facilitadores de innovación.
- Reformar su organización para la innovación lo conducirá hacia territorios desconocidos. Lo importante es comprometer tiempo y recursos, dar primeros pasos simples y seguir adelante.
- Si bien algunas organizaciones reconocidas son famosas por permitir que los gerentes individuales dediquen parte de su tiempo a la innovación, posiblemente es mejor designar un grupo pequeño de personas que se dediquen por completo a la innovación. Si la innovación es sólo una pequeña parte del trabajo de un gerente, la "tiranía de lo urgente" casi siempre dejará fuera las actividades relacionadas con la innovación. El tiempo puede ser un recurso más escaso que el dinero. Las

organizaciones más pequeñas que no tienen capacidad para crear un equipo de innovación de tiempo completo deben por lo menos considerar destinar la mitad del tiempo de una persona a la innovación.

- Una buena forma de desarrollar un lenguaje común es incluir en forma permanente los términos en los documentos. El resumen de ideas de N² y la herramienta N²-OASYS (Sección II) contiene muchos de los conceptos clave de N², lo que obliga a las personas a utilizar el sistema de lenguaje en forma continua.
- La cultura es un indicador de retrasos, no de adelantos. Tratar de cambiar la cultura por decreto casi siempre fracasa. Pero, como recomienda N², cambiar el lenguaje, las estructuras y las tareas cambiarán la forma en que las personas abordan los problemas, lo que produce cambios en la cultura.
- Aunque esta sección analizó cuatro elementos por separado, estos elementos están íntimamente relacionados. Un proceso sin recursos se atascará; asignar recursos sin contar con un lenguaje común puede provocar que estén mal dirigidos, etc. Considere trabajar en los cuatro elementos al mismo tiempo.
- No acepte la excusa “no tenemos capacidad para innovar”. Analice en forma crítica las actividades que consumen su tiempo. Lo más probable es que entre el 10 y el 20% del tiempo lo dedique a actividades que superan las necesidades del mercado.
- Tenga cuidado con el poder de arrastre del centro. En toda empresa existe una tendencia abrumadora de dar forma a las oportunidades de forma tal que se asemejen mucho a lo que se había realizado anteriormente. Seguir las recomendaciones de esta sección puede limitar estas tendencias, pero se requiere un control constante. 

CÓMO MEDIR EL PROGRESO: EL PANEL DE INFORMACIÓN DE N²

Manejar la transición que una empresa de periódicos atraviesa desde el modelo monolítico del pasado hasta las carteras diversas del futuro no es una tarea fácil. A medida que las empresas comienzan a fortalecer los productos existentes, a agregar nuevos productos y a desarrollar una variedad de nuevos modelos comerciales, necesitan una forma de establecer objetivos clave y medir su progreso.

Cada una de las cuatro áreas del plan de juego de N² identifica una breve lista de mediciones que los gerentes pueden utilizar para determinar con qué rapidez se mueven sus organizaciones y qué tan lejos llegan. A continuación, se presentan cuatro medidas adicionales que apuntan al progreso general de la empresa.

Juntas, estas 16 medidas constituyen el panel de información de N² (consultar la siguiente página). El panel de información de N² alienta a la gerencia ejecutiva a evaluar el estado de progreso actual de la empresa hacia una cartera diversa de negocios y a considerar dónde debe (y realmente puede) estar la empresa dentro de entre uno y tres años.

Al completar el panel de información de N², las respuestas difieren bastante entre una empresa y otra. Las respuestas deben tener en cuenta las diferencias en los mercados, los equipos de gerencia, los objetivos de la empresa, los recursos y muchos otros factores.

Por esa razón, las 16 medidas están pensadas como un punto de partida, no como una lista de las medidas "correctas" a seguir. Los gerentes deben considerar si deben modificar alguna de las 16 medidas (y agregar o borrar otras) para reflejar con precisión la situación y los objetivos de su empresa. Por ejemplo, las organizaciones que intentan mejorar el flujo interno de ideas innovadoras pueden medir la cantidad de ideas presentadas por los empleados.

Es posible que algunas medidas requieran realizar suposiciones fundamentadas ya que es difícil obtener datos precisos; lo importante es utilizar el mismo método cada vez que se actualiza el panel de información de N².

Ninguna empresa debe esperar progresar de la misma manera en todas las áreas al mismo tiempo. Las respuestas del panel de información de N² se pueden utilizar para determinar las áreas "obligatorias" y las áreas que se abordarán "cuando sea posible" al establecer objetivos adecuados para cada una de ellas.

Para algunas empresas, el panel de información de N² puede parecer abrumador. Pero incluso las empresas más pequeñas con mínimos

recursos pueden adaptarlo a sus necesidades seleccionando sólo algunos de los objetivos y progresando en ellos tanto como sea posible.

Además de los objetivos para las cuatro áreas del plan de juego de N², el panel de información de N² incluye los objetivos de la compañía o la empresa de periódicos en su totalidad:

- Porcentaje de ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) de los emprendimientos en línea. Si bien el plan de juego de N² cubre las oportunidades en línea y fuera de línea, alcanzar un porcentaje más alto de ganancias en los emprendimientos en línea posiblemente requiera una importante innovación.
- Porcentaje de ingresos generados por productos que se lanzaron al mercado en los últimos 3 años. Un porcentaje significativo de ganancias generadas por nuevos productos indica un importante progreso en el desarrollo de las capacidades de innovación.
- Porcentaje de empleados con experiencia fuera de la industria. La verdadera innovación casi siempre ocurre en las intersecciones, cuando las disciplinas interactúan en nuevas formas. Las personas ajenas a la industria pueden traer perspectivas originales que permiten a las empresas ver nuevas oportunidades.
- Audiencia combinada total a la que llegan todos los productos. (En el caso de las empresas que no cuentan con los datos necesarios para determinar una audiencia no duplicada, un simple total de audiencias será suficiente para reflejar el crecimiento).

Mientras las empresas planifican su transición a modelos de cartera diversificada, se recomienda que la gerencia ejecutiva se reúna y llegue a un acuerdo con respecto a los objetivos y las mediciones actuales para dentro de uno y tres años. Deben ver más allá de los objetivos financieros únicamente y apuntar a un panel de información que equilibre el crecimiento de lo principal con el crecimiento de lo nuevo y establezca objetivos ambiciosos pero realistas para desarrollar nuevas audiencias, además de agregar nuevos modelos comerciales y soluciones de publicidad.

PANEL DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA EJECUTIVA

Regularmente (para la mayoría de las empresas, cada tres meses puede ser suficiente), los gerentes deben revisar el progreso. Todos los años se debe completar un nuevo panel de información que refleje el progreso realizado y el conocimiento mejorado acerca de cuánto progreso se puede esperar en los próximos años. **NI**

Maximizar lo principal	Actualidad	Año 1	Año 3
Audiencia combinada a la que llegan los principales productos			
Cantidad de usuarios de productos principales encuestados para conocer las tareas que deben realizarse			
Cantidad de productos especializados y que representan el objetivo			

Construcción de audiencias	Actualidad	Año 1	Año 3
Audiencia combinada a la que llegan los productos que no son los principales			
Cantidad de no consumidores encuestados para conocer las tareas por realizar			
Cantidad de productos de la cartera que no se enfocan en las noticias			

Facilitadores de la innovación	Actualidad	Año 1	Año 3
Porcentaje de tiempo que la gerencia ejecutiva dedica a la innovación			
Porcentaje de empleados capacitados en innovación desestabilizadora			
Gasto total en innovación			

Cumplimiento de las tareas de los anunciantes	Actualidad	Año 1	Año 3
Porcentaje de ingresos generados a partir de modelos de ingresos no tradicionales*			
Porcentaje de ingresos generados a partir de los anunciantes que se incorporaron en los últimos 2 años			
Porcentaje de crecimiento dado por la cantidad de anunciantes a los que se prestan servicios			

General	Actualidad	Año 1	Año 3
Porcentaje de EBITDA de los emprendimientos en línea			
Porcentaje de ingresos generados por productos que se lanzaron al mercado en los últimos 3 años			
Porcentaje de empleados con experiencia fuera de la industria			
Audiencia combinada a la que llegan todos los productos			

*Los modelos de ingresos tradicionales incluyen: publicidad con imágenes, clasificados, CPM. Los modelos de ingresos no tradicionales podrían incluir: pago por clic, pago por oportunidad de negocios, tarifas por búsqueda, tarifas por acceso a bases de datos, tarifas por consultas

© 2006 Innosight and American Press Institute

SECCIÓN IV

PROYECTOS PILOTO DE NEWSPAPER NEXT

Introducción: programa de asesoramiento
sobre innovación desestabilizadora

1. *The Boston Globe*:
pequeños anunciantes
2. *The Dallas Morning News*:
MasterMom
3. GateHouse Media New England:
WickedLocal.com
4. Gannett/*The Desert Sun*:
estructuras para la innovación
5. Media General/*Richmond Times-Dispatch*:
no anunciantes
6. North Jersey Media Group:
replanteo de la estrategia en línea
7. *The Oregonian*:
apuntar a 'creativos jóvenes'

INTRODUCCIÓN: EL PROGRAMA DE ASESORAMIENTO SOBRE INNOVACIÓN DESESTABILIZADORA

“Aunque su trabajo ha sido avalado por una sólida base académica y de investigación, N² decidió demostrar la efectividad de su proceso estratégico con proyectos del mundo real llevados a cabo en tiempo real. Este tipo de ‘investigación y desarrollo en vivo’ debería brindar validación suficiente para que una industria escéptica acepte este proceso tan necesario”.

— Robert Kempf,
WickedLocal.com

“[Lo más importante es] entender la historia de la tecnología desestabilizadora y cómo las empresas establecidas no logran reaccionar y finalmente pierden su participación en el mercado. Esta realidad comienza a entenderse durante la capacitación y le permite pensar de una forma ‘no relacionada con el periódico’. Eso es lo que nuestra industria debe hacer para desarrollar exitosos modelos comerciales en el futuro”.

— Nancy Lane,
Suburban Newspapers
of America

En febrero de 2006, Newspaper Next (N²) invitó a empresas de periódicos a presentar solicitudes para un programa piloto en el que recibirían asesoramiento gratuito del equipo de proyecto de N² sobre productos, servicios o programas innovadores que planeaban desarrollar.

Las empresas de periódicos recibirían capacitación y entrenamiento de Newspaper Next/Innosight con el objetivo de ayudarlas a dar forma y desarrollar estas iniciativas. A cambio, el proyecto N² obtendría valiosos estudios de casos que demostrarían cómo sus conceptos, herramientas y procesos se aplican en la práctica.

Once organizaciones de periódicos presentaron solicitudes para 21 ideas de proyecto. Las solicitudes llegaron tanto de periódicos importantes como de periódicos más pequeños e incluyeron ideas orientadas al consumidor, ideas orientadas a las empresas e ideas estructurales.

En los proyectos que se dieron a continuación, las organizaciones siguieron caminos substancialmente diferentes, según sus proyectos y circunstancias.

Pero todas estuvieron de acuerdo en que los conceptos y procesos de la innovación desestabilizadora de N² produjeron una transformación en su forma de pensar, en los pasos que siguieron y en los productos o las soluciones a los que decidieron dedicarse.

Esa transformación, más allá de los productos o las soluciones específicas que se produjeron en cada caso, es por mucho el resultado más importante de los proyectos piloto.

Para descubrir excelentes nuevas oportunidades de crecimiento, debe comenzar por cambiar su forma de ver las oportunidades y debe utilizar procesos radicalmente distintos para moldear soluciones verdaderamente innovadoras.

El proceso es tan valioso como en el resultado; una vez iniciado el proceso de innovación, los equipos cuentan con las herramientas para repetirlo una y otra vez.

LOS SIETE PROYECTOS

En colaboración con Clayton Christensen, profesor de la Harvard Business School (HBS), Drew Davis, Director Ejecutivo del American Press Institute y Clark Gilber, Director de Innosight y ex profesor de la HBS, el equipo seleccionó proyectos en siete organizaciones:

1. *The Boston Globe*: crear soluciones para

anunciantes que son demasiado pequeños para utilizar un periódico diario metropolitano.

2. *The Dallas Morning News*: crear un producto que ayude a las madres ocupadas a dominar los distintos desafíos a los que se enfrentan en sus vidas.

3. GateHouse Media/Suburban Newspapers of America: mejorar la estrategia de nuestro portal local emergente, WickedLocal.com.

4. Gannett/*The Desert Sun*: desarrollar estructuras organizacionales para lograr que la innovación resulte sistemática.

5. Media General/*Richmond Times-Dispatch*: desarrollar nuevos enfoques de investigación para comprender mejor las tareas que los anunciantes no consumidores intentan realizar.

6. North Jersey Media Group (NJMG): dar forma a un enfoque ganador para reacondicionar nuestra estrategia en línea.

7. *The (Portland) Oregonian*: utilizar enfoques innovadores para mejorar nuestros productos principales. Los equipos seleccionados para participar en el programa recibieron consejos y asesoría del equipo de proyecto de N² durante un período de 4 meses. El objetivo era lograr que los equipos llegaran tan lejos como fuera posible durante la duración necesariamente breve del proyecto.

Cada equipo asistió a un taller de inmersión de un día para presentar los conceptos de innovación de N² y desarrollar un plan para el proyecto. Participaron desde el grupo principal y los asesores del proyecto hasta grandes grupos formados por personas de distintos departamentos y representantes corporativos de distintos niveles.

Luego, el equipo de N² interactuó con cada equipo de forma regular para ayudarlos a superar los problemas pendientes. En junio, muchos de los equipos se reunieron para realizar una sesión de aprendizaje conjunta de un día.

A continuación, se presenta la información general de cada proyecto que esquematiza el objetivo, los miembros del equipo, las actividades, el estado del proyecto a fines de septiembre, los próximos pasos y el aprendizaje clave. **N**

1. THE BOSTON GLOBE: PEQUEÑOS ANUNCIANTES

PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cómo puede *Boston Globe* Media obtener una participación significativa de los gastos de publicidad de empresas muy pequeñas ofreciendo efectivas soluciones de comercialización que resulten rentables y modificables?

FUNDAMENTOS PARA LA SELECCIÓN

La mayoría de los mercados de periódicos tiene grandes cantidades de pequeñas empresas que no pueden o no utilizan las soluciones de publicidad del periódico, un nuevo mercado de grandes oportunidades para las empresas de periódicos. El mercado de *The Boston Globe* incluye más de 150,000 empresas muy pequeñas, pocas de las cuales utilizan las ofertas existentes del *Globe*. Desarrollar modelos comerciales innovadores que apunten a esos no consumidores podría generar un crecimiento importante.

EL EQUIPO

• Miembros principales

- ~ Jay Fogarty: Vicepresidente de Planificación Estratégica
- ~ Laura Kauderer: Gerente de Planificación Estratégica
- ~ Steve Galligan: Gerente Ejecutivo de División para Publicidad Local

• Asesores

- ~ Mary Jacobus: Presidenta y Directora de Operaciones de Boston Globe Regional Media Group
- ~ Lisa DeSisto: Vicepresidenta de Ventas de Publicidad
- ~ Equipo de búsqueda local de Boston.com

ACTIVIDADES CLAVE

- Taller inicial de equipo completo para los asesores y el equipo principal con el fin de aprender los conceptos de N² y generar posibles soluciones.
- Varias sesiones de trabajo de medio día o de día completo para evaluar y moldear ideas y para planificar los próximos pasos.
- Entrevistas con nueve anunciantes locales pequeños conocidos mediante "amigos y familiares".

- Evaluación de alternativas estratégicas y selección de una opción principal (se analiza a continuación).
- Entrevistas a posibles socios y a otras empresas de periódicos que intentaron poner en marcha soluciones similares.
- Gestión de un proceso de selección detallado para conseguir proveedores de ventas y productos, reuniones con proveedores, selección de proveedores líderes y tareas para diseñar actividades piloto.
- Trabajo con el equipo de Boston.com y evaluación de varios diferentes canales de distribución.
- Confección de cálculos preliminares de tamaño de mercado para el espacio de mercado y la oportunidad seleccionada.
- Creación de una primera versión del plan con pasos para progresar luego de la introducción inicial.

ESTADO AL 27 DE SEPTIEMBRE DE 2006

El plan es vender a pequeñas empresas un programa de comercialización en buscadores (SEM) para garantizar que sus sitios Web serán visitados. Los clientes gastarán entre \$200 y \$1,000 al mes según la cantidad de visitas que deseen. Un proveedor externo colocará anuncios en buscadores como Google y Yahoo! para orientar el tráfico de Internet. La oferta ayudará a las pequeñas empresas a resolver una importante tarea: "proporcionenme clientes de gran potencial".

El equipo planea utilizar las ventas telefónicas para llegar a los clientes desde el punto de vista económico; también incluirá el SEM como una oferta de producto disponible para los representantes locales que se encuentran en el lugar. El equipo también trabaja con otros sectores de la organización para evaluar el potencial adicional de las ventas telefónicas (ya sean internas o externas). A fines de agosto, el equipo recibió la aprobación para iniciar las actividades con un mercado de prueba en el cuarto trimestre de 2006.

En total, el equipo invirtió menos de \$10,000 y cuatro meses de esfuerzos de tiempo completo de un gerente de planificación estratégica para desarrollar este enfoque.

Planean gastar aproximadamente \$50,000 en el cuarto trimestre de 2006. Los cálculos del potencial probable del mercado varían entre \$5 y \$15 millones.

PRÓXIMOS PASOS

El equipo avanza con sus actividades para probar el mercado. Planea comenzar a vender el producto a fines del 2006. En ese momento, el equipo evaluará su progreso y planificará los próximos pasos. Si la comercialización de prueba logra sus objetivos, el equipo realizará más inversiones para aumentar la magnitud de esta solución. Según el rendimiento, también es posible que ofrezca el producto como parte de un paquete integrado de Boston.com en 2007. También planea comenzar a desarrollar otras soluciones de investigación de nueva generación. Finalmente, está explorando otros canales para llegar a pequeñas empresas como seminarios de pequeñas empresas, foros educativos y modelos de autoservicio.

KEY LEARNING

- Existen formas rápidas de aprender más acerca de empresas no consumidoras. El equipo identificó nueve anunciantes no consumidores a través de conexiones de amigos y familiares y las entrevistas resultantes contribuyeron en gran medida a dar forma a la solución final.
- Las tareas de las empresas pequeñas van mucho más allá de la publicidad. Tres tareas esenciales surgen del trabajo de este equipo:
 - ~ Hagan que me llame por teléfono un cliente de gran potencial.
 - ~ Faciliten la realización de cosas que no me gusta hacer para poder pasar más tiempo haciendo cosas que me encanta hacer.
 - ~ Ayúdenme a llegar a antiguos clientes que podrían tener nuevas necesidades.
- Aprender de otros periódicos puede ser muy valioso. Otros periódicos lograron validar el supuesto del equipo que plantea que dos de las áreas esenciales por abordar son el desarrollo de un canal de ventas de bajo costo y la identificación de lo que constituiría una primera solución "lo suficientemente buena".
- Los canales de distribución existentes pueden ser algo positivo y también negativo. La fuerza de ventas de un periódico es una ventaja competitiva en el caso de algunos productos, pero los costos hacen que sea difícil prestar servicios a pequeñas empresas que no pueden gastar mucho dinero. Los nuevos mecanismos de distribución, como las ventas telefónicas y las soluciones de autoservicio del cliente, son esenciales para hacer rentable la oferta de una pequeña empresa.
- De la misma manera que Internet ha desestabilizado a las empresas de periódicos tradicionales, también lo ha hecho con las Páginas Amarillas, los compradores y otros medios de publicidad que utilizan las empresas pequeñas.

Los periódicos pueden utilizar sus activos y marcas para obtener acceso a estos no consumidores, pero deben moverse rápidamente antes de que otros jugadores aprovechen la oportunidad. Si desea obtener más información, comuníquese con Laura Kauderer de The Boston Globe: lkauderer@globe.com, 617-929-7415. **N**

2. THE DALLAS MORNING NEWS: MASTERMOM

PLANTEO DEL PROBLEMA

Más de 700,000 madres del área de Dallas-Fort Worth (DFW) se encuentran en línea todos los meses. *The Dallas Morning News* llega a menos del 15 por ciento de esa audiencia. ¿Qué soluciones pueden surgir en este interesante segmento de mercado para ayudar a madres ocupadas a enfrentar los distintos desafíos a los que se enfrentan en sus vidas?

FUNDAMENTOS PARA LA SELECCIÓN

Casi cualquier ejercicio para generar ideas sobre tareas por realizar en una empresa de periódicos muestra la posibilidad de nuevas soluciones para mamás. Los competidores están comenzando a enfocarse en ese ámbito, pero todavía existen oportunidades para desarrollar modelos que lleven a cabo las “tareas de mamá” de mejor manera que las soluciones existentes. Estos modelos probablemente incluyan sólidos elementos de información local y creen una oportunidad natural para las empresas de periódicos.

EL EQUIPO

• Equipo principal

- ~ Laura Gordon: Vicepresidenta Ejecutiva de Comercialización
- ~ Jiggs Foster: Director de Comercialización y Promociones
- ~ Erik Johnson: Subdirector de Comercialización
- ~ Rani Monson: Director de Nuevos Productos
- ~ Lisa Kresl y Jennifer Okamoto: Editoras de Contenidos de Estilo de Vida
- ~ Michael Brown: Gerente de Desarrollo Comercial en Línea
- ~ Jon Reynolds: Gerente de Venta de Publicidad Grupal
- ~ Yvonne Kearby: Gerente de Investigación

• Asesores

- ~ Bill Tanner: Director de Investigación Estratégica, *The Dallas Morning News*
- ~ Sara Rosenberg: Consultora

ACTIVIDADES CLAVE

- Grupos de opinión internos y externos para desarrollar una extensa lista de posibles tareas que las mamás locales se esfuercen por realizar.
- Investigación de competidores para identificar otras soluciones locales emergentes.
- Taller inicial para los asesores y el equipo principal con el fin de aprender los conceptos de N² y generar ideas sobre tareas de gran potencial y soluciones posibles.
- Creación de un estado de ganancias y pérdidas de tres años que incluya nuevas fuentes de ingresos.
- Desarrollo de prototipos y maquetas.
- Análisis que identifique a 82,000 posibles anunciantes.
- Creación de un plan de lanzamiento progresivo.

ESTADO AL 27 DE SEPTIEMBRE DE 2006

El equipo propuso un planificador de actividades integral en línea donde las madres ocupadas del área de DFW puedan encontrar recomendaciones confiables para ayudarlas a planificar las actividades de sus hijos y reservar estos servicios.

El planificador se llamaría GuideFamily.com, y estaría estrechamente relacionado con la ya establecida oferta de entretenimiento en línea “GuideLive” de *The Dallas Morning News*.

La fase inicial incluiría opciones para 1) campamentos de verano, 2) lecciones y actividades para niños, 3) actividades para la familia, 4) restaurantes para la familia y 5) fiestas de cumpleaños. Las diferencias con otras ofertas serían las recomendaciones y calificaciones evaluadas por mamás similares a las de Amazon.com, marcas “Guide”, profundidad de contenidos y recomendaciones del personal confiable de *The Dallas Morning News*.

El enfoque presentaría numerosas oportunidades de ingreso, como patrocinios, ventas adicionales, boletines informativos por correo electrónico patrocinados, ofertas por correo

GRÁFICO 1: PROTOTIPO DE GUIDEFAMILY.COM



electrónico dirigidas, publicidad tradicional en banner y generación de oportunidades de negocios (en la segunda fase).

El equipo gastó aproximadamente \$2,000 para desarrollar este enfoque; los miembros del equipo dedicaron “noches y fines de semana” para lograrlo.

La inversión propuesta para el cuarto trimestre de 2006 fue de \$80,000. El potencial de ingresos estimado de la oportunidad es de \$500,000 a \$1 millón en el tercer año de operaciones.

PRÓXIMOS PASOS

El equipo ha lanzado un “blog para mamis” como una forma de obtener más información sobre las tareas por realizar en este ámbito. Continuará explorando, perfeccionando sus propuestas e intentando crear ofertas en el mismo sector de GuideLive que aborden tareas identificadas.

APRENDIZAJE CLAVE

- Establecer prioridades es un gran desafío. La pasión de este equipo de gerencia de nivel medio ha permitido que la idea avance, pero la gerencia superior (como en la mayoría de las

empresas) debe considerar muchas solicitudes de recursos enfrentadas y es difícil que las propuestas de “innovación desestabilizadora” que resultan bastante diferentes prevalezcan. En retrospectiva, haber logrado que la gerencia apoyara firmemente el enfoque desde el comienzo a través de su participación en sesiones de trabajo podría haber facilitado conversaciones futuras.

- Es importante equilibrar la creencia de que los puntos de partida pequeños y simples facilitan el éxito a largo plazo con la necesidad de tener una poderosa visión a largo plazo que entusiasme a la gerencia.
- El tipo correcto de sitios Web específicos puede presentar numerosas oportunidades de ingreso que van mucho más allá del modelo comercial de los periódicos tradicionales.
- Las mamás del área de Dallas están comenzando a recurrir a soluciones locales simples para abordar tareas importantes. Las empresas de periódicos todavía tienen una ventana de oportunidad para captar el ámbito de las mamás, pero esta ventana se está cerrando rápidamente.
- El camino de la innovación puede proporcionar interesantes ideas. Incluso si GuideFamily.com no se lanza exactamente como se pensó, el equipo cree fervientemente que el aprendizaje sobre el ámbito de las madres, la forma de pensar en las “audiencias” y la forma de conceptualizar productos especializados en línea será útil para toda la organización. El trabajo ya tiene dos beneficios indirectos:
 - ~ Ha identificado la necesidad de una actualización de la base de datos para el sitio existente GuideLive y ha concentrado la atención en ese proyecto. *The Dallas Morning News* posiblemente implemente un nuevo lanzamiento de GuideLive en la primavera de 2007, con un significativo potencial de ingresos.
 - ~ Ha modelado y destacado el trabajo que debe realizarse para un sitio comunitario planificado generado por el usuario llamado Neighbors (vecinos). El equipo de Neighbors atravesará un proceso similar al utilizado por el equipo de MasterMom.

Si desea obtener más información, comuníquese con Jiggs Foster de *The Dallas Morning News*: jiggsfoster@dallasnews.com. **N**

3. GATEHOUSE MEDIA NEW ENGLAND: WICKEDLOCAL.COM

PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Qué oportunidades existen para perfeccionar la estrategia emergente de WickedLocal.com, una red de sitios Web hiperlocales? ¿Los supuestos que generaron el lanzamiento de la prueba de concepto en Plymouth, Massachusetts, justifican llevar el proyecto a otros lugares?

FUNDAMENTOS PARA ESTE PROYECTO

Patrocinado por Suburban Newspapers of America, el proyecto WickedLocal.com brindó la oportunidad de trabajar en una estrategia Web adecuada para muchos periódicos y comunidades pequeños.

Antes de su compromiso con N², Enterprise NewsMedia formuló la estrategia de WickedLocal para impulsar sus marcas de noticias locales a través de una red de ricos sitios Web hiperlocales.

Se puso en marcha un proyecto piloto en Quincy, Massachusetts. Gate-House Media adquirió a Enterprise NewsMedia en mayo de 2006.

El objetivo de abordar tareas del consumidor que van más allá de las noticias y generar dinero con nuevas fuentes de ingreso era muy similar a las estrategias de N², y los proyectos piloto proporcionaron datos actuales y un contexto en el mundo real para probar los supuestos esenciales.

EL EQUIPO

• Miembros principales

- ~ Bob Kempf: Vicepresidente de Interactive Media
- ~ Kate Kelleher: Gerenta de Productos
- ~ Sarah Corbitt: Directora de Editorial de Memorial Press Group (MPG) Newspapers
- ~ Chris Eck: Gerente de Ventas en Línea
- ~ Courtney Hollands: Jefa de Redacción en Línea
- ~ Ron Welby: Gerente de Desarrollo Comercial

• Asesores

- ~ Kirk Davis: Director Ejecutivo
- ~ Anne Eisenmenger: Vicepresidenta de Desarrollo Comercial
- ~ Nancy Lane: Presidenta de Suburban Newspapers of America

ACTIVIDADES CLAVE

- Taller para todo el equipo, aproximadamente 20 personas (representantes corporativos, comerciales y editoriales) con el fin de aprender los conceptos N² y aplicar el pensamiento de innovación desestabilizadora a la actual estrategia de WickedLocal.
- Entrevistas con anunciantes y grupos de audiencia en mercados locales para comprender las tareas por realizar.
- Análisis de WickedLocal en el contexto de las tareas por realizar: ¿con qué efectividad WickedLocal cumple las tareas por realizar del mercado que no se llevan a cabo?
- Evaluación de la estrategia de contenidos de WickedLocal utilizando la herramienta N²-OASYS (descrita en el anexo de la Sección II).
- Evaluación de la estrategia de búsqueda local de WickedLocal utilizando la herramienta N²-OASYS.
- Implementación de un plan de ventas piloto de WickedLocal Search como una "mini campaña intensiva" de empresas pequeñas y medianas locales para probar su interés en los productos de búsqueda local.
- Replanteo del modelo de ventas de WickedLocal a partir de resultados no satisfactorios de las campañas intensivas de venta, principalmente debido a la incapacidad de los grupos de ventas existentes de establecer prioridades en relación con la oferta de búsqueda local.
- Lanzamiento de sitios adicionales de WickedLocal (Duxbury y Wareham, Mass.) para probar la escalabilidad y validar aún más la capacidad de WickedLocal para cumplir tareas que aún no se llevan a cabo.

ESTADO AL 27 DE SEPTIEMBRE DE 2006

La evaluación de N²-OASYS confirmó que WickedLocal abordaba importantes tareas de la audiencia objetivo que no se realizaban en otros sitios. Las tareas incluían: "ayúdenme a encontrar información y noticias hiperlocales", "ayúdenme a encontrar servicios locales" y "ayúdenme a conectarme con otras personas de mi ciudad y compartir experiencias".

Combinar el contenido producido profesionalmente, el contenido generado por el usuario (fotos, videos, noticias, blogs) y la funcionalidad

de búsqueda ayuda a las audiencias a realizar estas tareas. El crecimiento exponencial del tráfico a partir de su lanzamiento en marzo de 2006 confirma el hecho de que los usuarios buscaban más que un sitio de noticias tradicional.

El aspecto de la ecuación relacionado con los ingresos permanece menos claro. Las entrevistas y observaciones confirmaron que las empresas locales poseen importantes tareas que no pueden abordar en forma adecuada con las soluciones actuales, como "ayúdenme a llegar a posibles clientes para mi producto o servicio de una manera rentable". Sin embargo, los experimentos destacaron dos inquietudes clave:

- 1) Los productos de búsqueda paga por sí solos no ha ganado tracción. En la prueba de ventas inicial, los equipos de ventas de productos de formato impreso (bajo la dirección de la gerencia de ventas en línea) presentaron el producto de búsqueda como un componente de paquetes integrados de comercialización en línea. Los ingresos resultantes fueron menores a los esperados. La causa parecía ser que la fuerza de ventas existente no priorizaba la promoción de la oferta de búsqueda local y, en su lugar, se enfocaba en la oferta de productos principales.
- 2) Continúa siendo poco claro cómo WickedLocal pudo obtener una sólida posición en un mercado con fuertes competidores como Google, Yahoo! y Boston.com.

PRÓXIMOS PASOS

El equipo ha comenzado a analizar los problemas de escalabilidad y a desarrollar modelos de lanzamiento para los sitios de WickedLocal. Para abordar los problemas de ingresos, el equipo probará diversas versiones de productos de ventas. El equipo también planea abordar los problemas identificados en los procesos de ventas, como la inclusión del autoservicio de publicidad, luego de identificar versiones prometedoras de productos. Por último, el equipo considerará fuentes de ingresos alternativas. Mientras tanto, las fuentes de ingreso de los productos en línea existentes respaldarán los sitios instalados de WickedLocal.

APRENDIZAJE CLAVE

- Compartir contenidos para expresar opiniones y comunicar los problemas locales surge como una importante tarea local que no se lleva a cabo. Los primeros indicios demuestran que WickedLocal proporciona una solución que resulta más que "lo suficientemente buena".
- Los anunciantes locales pequeños y medianos no entienden por completo la publicidad en búsquedas y no están totalmente convencidos de aceptar la propuesta de valor de Internet.
- Aprovechar los recursos existentes para recopilar noticias con el fin de posibilitar el trabajo con contenidos generados por las comunidades. Las salas de redacción poseen un legado de conocimiento de la comunidad que resulta invaluable para la estrategia de WickedLocal.
- Aprovechar los recursos de ventas existentes para ofrecer búsqueda local y otros productos de comercialización en Internet presenta desafíos. Estos son recursos que deben mantenerse concentrados en los productos principales.
- Las tradicionales fuentes de ingresos de publicidad en Internet pueden ser suficientes para respaldar las versiones iniciales de nuevas estrategias de contenido. Estas fuentes pueden proporcionar "cobertura" mientras las empresas experimentan con nuevos enfoques.

Si desea obtener más información, comuníquese con Anne Eisenmenger de WickedLocal en AEisenmenger@enterprisewebmedia.com



4. GANNETT/THE DESERT SUN: ESTRUCTURAS PARA LA INNOVACIÓN

PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cómo podemos desarrollar una estructura organizacional que impulse y sostenga la innovación, adaptable a otras unidades de periódicos más grandes o más pequeñas?

FUNDAMENTOS PARA LA SELECCIÓN

Lograr que la innovación sea sistemática requiere procesos y estructuras de respaldo. *The Desert Sun* fue seleccionado porque es una empresa mediana representativa de Gannett. *The Desert Sun* se encuentra en Palm Springs, California y posee una circulación diaria promedio de aproximadamente 50,000 copias. Sus servicios en Internet conforman casi el 5 por ciento de los ingresos y la gama de productos no diarios constituye el 12.5 por ciento de los ingresos.

EL EQUIPO

• Miembros principales

- ~ Michelle Krans: Presidenta/Jefa de Redacción
- ~ Steve Silberman: Jefe de Redacción Ejecutivo
- ~ Lori Edwards: Directora de Productos en Línea
- ~ Otros miembros del comité operativo

• Respaldo corporativo

- ~ Sue Clark-Johnson: Presidenta de la División de Periódicos
- ~ Jennifer Carroll: Vicepresidenta de Contenidos de Nuevos Medios de Comunicación
- ~ Bob Dickey: Presidente Ejecutivo de Grupo, Grupo del Pacífico
- ~ Dave Daugherty: Vicepresidente de Investigación
- ~ Michael Maness: Vicepresidente de Desarrollo Estratégico
- ~ Joni Silverstein: Vicepresidente de Desarrollo de Mercados

ACTIVIDADES CLAVE

- Taller inicial de día completo para aproximadamente 25 personas (representantes comerciales, corporativos y editoriales) para aprender los conceptos de N², con auditorías en tiempo real de capacidades organizacionales comparadas con 11 características de “mejores prácticas” de organizaciones innovadoras.
- Reuniones semanales de día completo del comité operativo dedicadas a la innovación.
- Talleres y retiros para difundir el lenguaje y los conceptos de N² en toda la organización.
- Replanteo de los productos existentes a través del pensamiento de las tareas por realizar.
- Creación de un proceso que permita presentar ideas en toda la empresa.
- Formación de un panel para clasificar las ideas presentadas.
- Desarrollo de una nueva oferta de crecimiento específica (se analiza a continuación).
- Contratación de un nuevo gerente que se concentre en la innovación.

ESTADO AL 27 DE SEPTIEMBRE DE 2006

La organización ha progresado mucho en relación con el aumento de sus capacidades de innovación en sólo cuatro meses. Los logros específicos incluyen:

- Generación de más de 40 ideas de innovación.
- Creación de un proceso para evaluar y moldear ideas. Un elemento clave es el “panel de grandes pensadores” (Big Brain Panel), un grupo rotativo de empleados elegidos de diferentes departamentos para actuar como grupo de referencia en el análisis de las ideas presentadas por los empleados.
- Selección de una idea inicial para la generación de un nuevo crecimiento: un sitio Web de cupones para restaurantes llamado FoodPsycho.com. La idea tomó forma luego de varias sesiones de trabajo internas y entrevistas a 27 restaurantes locales.

La primera versión de FoodPsycho.com permitirá que restaurantes locales entreguen cupones en forma gratuita. Los usuarios registrados pueden buscar e imprimir cupones. *The Desert Sun* hará que la oportunidad resulte rentable a través de patrocinios, ventas adicionales y comercialización mediante una base de datos de correo electrónico.

“Como empresa, estamos consolidando nuestros esfuerzos... ofreciendo sugerencias, generación de ideas, un elevado nivel de pensamiento crítico... estamos aplicando la innovación a muchas de nuestras iniciativas... estamos utilizando la filosofía de ‘lo suficientemente bueno’ y ‘encaminarse nuevamente’ a medida que incrementamos el volumen en línea. Elegimos proyectos que pueden lanzarse y estar en proceso en 90 minutos, 30 días, etc. Tomamos decisiones con más rapidez y estamos haciendo un esfuerzo especial para decidir cuándo revisaremos lo que estamos haciendo para ver qué se puede mejorar”.

— Monica Torline,
Jefa de Redacción de
Indio (Calif.) Sun

- Modificaciones a tres productos existentes según las tareas por realizar:
 - ~ Se cambió la distribución de la publicación comercial: de un encarte incluido en la publicación impresa diaria a envío directo por correo a empresas locales.
 - ~ Se modificó la sección semanal de entretenimientos para enfocarla a la diversión para el tiempo libre y aumentar el contenido para jóvenes, lo que incluye juegos y acertijos para abordar la tarea “entreténganme”.
 - ~ Se aumentó el contenido de Internet y se experimentó con nuevas estrategias de distribución (venta ambulante en partidos de fútbol, distribución familiar) para publicaciones orientadas a la población hispana.
 - ~ La auditoría de “mejores prácticas” para la innovación que se llevó a cabo en agosto indicó un progreso en casi todos los 11 atributos organizacionales.

PRÓXIMOS PASOS

El equipo planea concentrarse en el lanzamiento de FoodPsycho.com y abordar los objetivos organizacionales que todavía no hayan alcanzado su estado final deseado. Específicamente, planea concentrar su proceso de generación de ideas presentando “desafíos” de innovación específicos, trabajar para lograr que la innovación del modelo comercial sea más sistemática mediante la creación de un manual de modelos comerciales que guíe los esfuerzos y tomar medidas simples para garantizar que el aporte externo brinde información para los esfuerzos de innovación. Planea continuar dedicando una cantidad considerable de tiempo a la innovación y mantener sesiones de revisión trimestrales para evaluar el progreso y planificar los próximos pasos. Mientras tanto, Gannett tiene pensado compartir con otras empresas el aprendizaje generado a partir del compromiso del *The Desert Sun* con N².

APRENDIZAJE CLAVE

- La cultura no cambia de un día para el otro. La mejor manera de cambiar la cultura es cambiar las tareas que realiza la gente. Las nuevas tareas crearán nuevos patrones de comportamiento que generarán modificaciones en la cultura y revelarán los cambios necesarios en la estructura organizacional. Comenzar con un cambio estructural podría provocar tropiezos.
- Las capacidades de la organización pueden resultar verdaderas incapacidades. El enfoque de la organización en el proceso y su tendencia a escuchar los deseos de sus mejores clientes dificultan la posibilidad de descubrir y aprovechar diferentes tipos de oportunidades.
- Las dificultades tecnológicas pueden inhibir la innovación. Es de extrema importancia construir capacidades internas y desarrollar habilidades a través del trabajo con proveedores externos.
- Un lenguaje común es una forma poderosa de facilitar el cambio. El uso repetido de términos como “tareas por realizar”, “lo suficientemente bueno” e “invierta poco, aprenda mucho” puede ayudar a integrar nuevos conceptos a la organización.
- Es posible hacer tiempo para innovar sin perjudicar lo principal. Como dice Steve Silberman, “descubrimos que, si prestamos un poco menos de atención a lo principal, estaremos bien. Si prestamos un poco menos de atención a la innovación, será un fracaso”. De hecho, lo principal está mejorando porque todos están concentrados en la innovación.
- La transformación no es sencilla. La gerencia dedicó gran parte de su tiempo a abordar estos problemas. Los gerentes individuales dedicaron entre el 20 y el 40 por ciento de su tiempo a la innovación mientras duró el proyecto.
- El compromiso de la gerencia superior es fundamental. La presencia de gerentes corporativos clave de Gannett en la sesión inicial demostró al equipo que la empresa respalda sus esfuerzos. Este respaldo dio al equipo libertad para avanzar rápidamente.
- Apuntar a diferentes consumidores requiere diferentes enfoques; las noticias no serán el imán que atraiga a los consumidores de categoría baja y a los no consumidores.
- El aumento de la capacidad de innovación se genera a partir de un rápido examen de las ideas, no en la disminución de la cantidad de proyectos.
- No todas las personas cambian al mismo ritmo. Algunos departamentos darán el ejemplo y mostrarán a otros cómo cambiar.

‘KIT INICIAL PARA LA INNOVACIÓN’

A medida que el equipo del *The Desert Sun* evaluaba su progreso durante su compromiso de cinco meses con el equipo de N², desarrolló lo que denomina “Kit inicial de 11 pasos para la innovación”:

1. **Insistir en hacer cosas de forma diferente.** Al comenzar el año, el equipo de gerencia de *The Desert Sun* creó una visión y una misión de cambio diciendo “éste es el año en que...”. Durante el año, la gerencia dedicó mucho tiempo a la innovación y demostró su compromiso a través de sus acciones.
2. **Lograr que todos entiendan la misión.** *The Desert Sun* dedicó una cantidad considerable de tiempo a comunicar la misión para inspirar a la organización. Intentó desarrollar un lenguaje común y transmitir el mensaje en todos los niveles de la organización.
3. **Revisar las estrategias de la cartera existente.** *The Desert Sun* estudió detenidamente sus servicios y publicaciones existentes. La perspectiva de tareas por realizar ayudó a identificar formas de mejorar varios productos. También se realizaron sesiones “prácticas” en toda la organización para identificar y reducir el tiempo desperdiciado en actividades de poco valor.
4. **Generar nuevas ideas.** El equipo probó varios enfoques diferentes para generar nuevas ideas. Creó el “panel de grandes pensadores”, un grupo rotativo de gerentes, no “los sospechosos de siempre”, para que actuara como grupo de referencia en el análisis de nuevas ideas. Además, la división contrató a un gerente para fomentar el avance del proceso de innovación.
5. **Invertir en innovación.** Cada gerente dedicó una parte considerable de su tiempo a la innovación; el editor y el jefe de redacción dedicaron hasta un 40 por ciento de su tiempo. También buscaron identificar y alentar a innovadores no reconocidos previamente.
6. **Ser rápido para llegar al mercado, no perfecto.** El equipo de gerencia intenta tomar decisiones de forma más rápida. Cada vez es más conciente de que no debe posponer tareas sólo porque todos los detalles no estén a la perfección, especialmente si no son importantes.

7. **Fomentar diferentes experiencias.** La división intentó encontrar y recompensar el pensamiento innovador. La gerencia experimentó frustración y preocupación al principio, pero se tranquilizó cuando comenzó a descubrir pensadores innovadores en lugares inesperados de la organización. Ahora tiene menos en cuenta los títulos y las responsabilidades de las personas y se concentra más en sus capacidades.
8. **Entender a los consumidores.** Actualmente, se exige que los gerentes de ventas pasen hasta un 50 por ciento de su tiempo lejos del escritorio y la organización se está concentrando en los consumidores de “categoría baja” y en los “no consumidores” para descubrir oportunidades y amenazas de manera más rápida y sistemática.
9. **Experimentar diferentes modelos comerciales.** El equipo reconoció que los nuevos modelos comerciales no surgen de la noche a la mañana. Intenta “invertir poco para aprender mucho” sobre nuevos enfoques y espera ganar experiencia con enfoques novedosos, como ofrecer publicidad gratuita, utilizar el contenido de sus competidores y cambiar los enfoques de distribución.
10. **Reorganizar para adaptarse a la misión.** En lugar de forzar una nueva estructura en la organización al principio, el equipo se concentró en dejar que los cambios estructurales maduraran a medida que los departamentos y los miembros de la redacción del periódico comenzaran a dedicar tiempo a las actividades de innovación correctas. La sala de redacción lidera el cambio y los gerentes consideran que los demás departamentos seguirán su ejemplo.
11. **Crear nuevos puntos de referencia.** La transformación no se logra de un día para el otro. El equipo trabaja en el uso del panel de información de N² (final de la Sección III) para asegurarse de que concentre las actividades en las áreas correctas.

Si desea obtener más información, escriba a Michelle Krans a mkrans@palmspri.gannett.com y a Steve Silberman a ssilberm@palmspri.gannett.com. **N**

“Hacernos buscar una solución novedosa y aspirar a metas más altas es una parte bien recibida del proyecto de Newspaper Next... Considero que llegaremos más lejos que la mayoría de los periódicos... Nuestra cultura y mentalidad cambiaron y continúan cambiando y, seguramente, aún hay cambios pendientes. Gran parte de esto se relaciona con la capacitación y el establecimiento de objetivos... Hemos avanzado bastante y esperamos decir lo mismo dentro de un año”.

— James Meier,
Subjefe de Redacción para
el Área Metropolitana,
The Desert Sun, Calif.

N2

5. MEDIA GENERAL/ RICHMOND TIMES-DISPATCH: NO ANUNCIANTES

PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Qué nuevos enfoques de investigación pueden identificar las importantes tareas por realizar que no se llevan a cabo de los anunciantes no consumidores (empresas que no hacen publicidad en Media General) del mercado de Richmond?

FUNDAMENTOS PARA ESTE PROYECTO

El mercado de Richmond cuenta con aproximadamente 16,000 negocios orientados al público, de los cuales 3,500 publican anuncios en el *Richmond Times-Dispatch*. Desarrollar una comprensión más profunda de las tareas por realizar de las empresas no consumidoras sería un aporte de vital importancia para la creación de servicios y productos innovadores.

EL EQUIPO

• Miembros principales

- ~ Steve Shaw: Director de Investigación de Media General
- ~ Paula Stallard Downey: Vicepresidenta de Publicidad de *Richmond Times-Dispatch*
- ~ Doug Forshey: Editor de *Virginia Business Magazine*
- ~ Todd Williamson: Director de Gestión de Relación con el Cliente

• Asesores

- ~ Reid Ashe: Vicepresidente Ejecutivo y Director de Operaciones de Media General
- ~ Tom Silvestri: Editor de *Richmond Times-Dispatch*

ACTIVIDADES CLAVE

- Sesión inicial de equipo completo para aproximadamente 25 personas (representantes comerciales, corporativos y editoriales) con el fin de aprender los conceptos de N² y generar ideas potenciales.
- Almuerzo con cuatro propietarios de empresas no consumidoras.

- Análisis de mercado para identificar segmentos de las industrias de gran potencial en los cuales concentrarse (profesionales de atención médica, agentes inmobiliarios, fabricantes de alimentos).
- Entrevistas con más de 40 anunciantes no consumidores de estos segmentos de las industrias.
- Sesión de seguimiento de medio día para el equipo con el objetivo de generar soluciones para abordar algunas de estas tareas.
- Entrevistas con los representantes de ventas de publicidad de *Richmond Times-Dispatch*.
- Entrevistas con los representantes de ventas de publicidad de periódicos suburbanos de Richmond.

ESTADO AL 27 DE SEPTIEMBRE DE 2006

La investigación realizada durante el proyecto reveló que las empresas no consumidoras tienen muchas importantes tareas por realizar que van mucho más allá de la publicidad. Los ejemplos incluyen:

- “ayúdenme a llegar a una audiencia objetivo exclusiva de un área geográfica específica”;
- “ayúdenme a encontrar empleados calificados”;
- “ayúdenme con tareas administrativas que no me permiten dirigir o expandir mi empresa”; y
- “ayúdenme a establecer para mi empresa una presencia en línea que esté orientada a clientes y a potenciales empleados”.

Estas tareas demuestran la creencia de creciente importancia del equipo de que “la publicidad es un comportamiento de compensación” y desafiaron al *Times-Dispatch* a pensar soluciones más allá de la publicidad que pudieran ayudar a realizar estas tareas. Además, la investigación destacó la necesidad de crear más procesos formales que permitan entender las tareas que requieren anunciantes que no obtienen los servicios que necesitan y las empresas no consumidoras.

PRÓXIMOS PASOS

The Times-Dispatch planea lanzar algunas iniciativas formales en el mercado de Richmond, entre las que se incluyen:

- **Visitas o entrevistas personales a no anunciantes y anunciantes que no obtienen los servicios que necesitan.** Con el objetivo de ayudar a identificar las tareas por realizar, los entrevistadores continuarán utilizando las preguntas de la entrevista, los procesos y el resumen de ideas de N².
- **Esfuerzos formales para entrevistar a empleados de no anunciantes.** Muchas veces la perspectiva de un vendedor con respecto a las tareas por realizar es bastante diferente de la del propietario o gerente. La atención al público a menudo revela una profunda comprensión de lo que piensan los clientes acerca de los productos y servicios ofrecidos.
- **Observación de los no anunciantes en su entorno natural de negocios.** Los miembros del equipo visitarán los lugares de trabajo para observar a los no anunciantes mientras éstos realizan sus actividades normales, como interactuar con los clientes. Se concentrarán en identificar áreas que generan mucha frustración y en comprender qué “comportamientos de compensación” utiliza la gente actualmente. Esto ayudará a *Times-Dispatch* a forjar soluciones que puedan resolver mejor las tareas.
- **Serie de conferencias sobre servicios comerciales.** La empresa creará una serie de conferencias patrocinadas por *Times Dispatch* sobre temas comerciales. Esto proporcionará un buen lugar de encuentro para conocer las tareas por realizar en un entorno diferente del de las ventas.
- **Servicio de diseño de campañas de publicidad.** La empresa ofrecerá servicios de diseño de campañas de publicidad multimedia sin cargo para anunciantes que no obtienen los servicios que necesitan y no anunciantes seleccionados. Esta asesoría brindará una nueva comprensión de las tareas que estas empresas intentan realizar. Los clientes serán seleccionados a partir de la base de datos de *Times-Dispatch*, concentrándose en categorías de gran potencial.
- **Asistencia a pequeños foros y eventos de la cámara de comercio.** Los representantes de *Times-Dispatch* se inscribirán en seminarios, desayunos de la cámara, etc., orientados a pe-

queñas empresas del mercado de Richmond.

El objetivo es escuchar a estas empresas analizar las tareas que intentan realizar y las soluciones que utilizan actualmente.

El equipo se está preparando para lanzar estas iniciativas en el mercado de Richmond. Espera presentar los resultados de estas iniciativas a otros periódicos de Media General. La información recopilada se compartirá con el equipo principal y el equipo de publicidad de *The Times-Dispatch*, con el fin de que los métodos utilizados para descubrir tareas clave puedan ser adaptados y mejorados para futuros esfuerzos.

APRENDIZAJE CLAVE

- La técnica de la entrevista de tareas por realizar no es un comportamiento normal para muchas empresas de periódicos que tienden a pensar en términos de soluciones actuales disponibles en lugar de escuchar posibles nuevas soluciones.
- Las entrevistas pueden generar positivos productos derivados en forma inesperada. The *Times-Dispatch* descubrió que algunos de sus procesos dificultaban la posibilidad de prestar servicios a anunciantes potenciales. Por ejemplo, el equipo descubrió que los plazos de la publicidad determinados por la producción resultan demasiado anticipados para algunos anunciantes y que los anunciantes consideran que sus procedimientos de facturación son complicados y frustrantes.
- El proceso de intentar comprender las tareas por realizar ayuda a desarrollar el lenguaje común y permite que los gerentes dejen de intentar “vender el producto” y se dediquen a escuchar con atención.
- Las herramientas comunes ayudan a reforzar el lenguaje común. Utilizar la plantilla de “identificación de tareas por realizar” y el resumen de ideas de N² en todas las entrevistas con no anunciantes dio al equipo una herramienta común de diagnóstico que les permitió a todos los miembros relacionar, analizar y revisar a medida que recibían sus opiniones.
- Las sesiones estructuradas permitieron que los miembros del equipo dejaran atrás aquello a lo que estaban acostumbrados, demostrando el valor de los nuevos conceptos.

Si desea obtener más información, comuníquese con Steve Shaw: sshaw@mediageneral.com.



N2

6. NORTH JERSEY MEDIA GROUP: REPLANTEO DE LA ESTRATEGIA EN LÍNEA

PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cómo puede North Jersey Media Group (NJMG) replantear su estrategia Web para atraer una audiencia más amplia que incluya a personas que no consumen noticias?

FUNDAMENTOS PARA LA SELECCIÓN

Como empresa mediana familiar de medios de comunicación basada en la impresión, NJMG representa a varias empresas de periódicos de todo el país. Su sitio Web existente, NorthJersey.com, también era un sitio Web típico: se asemejaba bastante al producto impreso con un enfoque predominante en las noticias y una marcada superposición de las audiencias del producto impreso y el producto en línea. NJMG estaba interesado en utilizar un enfoque de tareas por realizar para aumentar las audiencias agregadas del mercado.

GRÁFICO 2: SITIO NORTHJERSEY.COM ACTUAL



EL EQUIPO

• Miembros principales

- ~ Ed Efchak: Vicepresidente de Comercialización de NJMG
- ~ Howard Goldstein: Vicepresidente de Internet de NJMG

• Asesores

- ~ Stephen Borg: Editor de *The Record* y *The Herald News*
- ~ Jon Markey: Presidente de NJMG

ACTIVIDADES CLAVE

- Taller inicial de equipo completo para aproximadamente 30 personas (representantes comerciales, corporativos y editoriales) con el fin de aprender los conceptos de N² y generar ideas.
- Entrevistas con familiares y amigos de los miembros del personal para identificar algunas tareas por realizar preliminares para analizarlas.
- Entrevistas telefónicas y encuestas en línea a más de 100 personas para entender cuáles son las tareas que intentan resolver en línea.
- Varias rondas de grupos de opinión internos y externos para conocer las reacciones a los primeros prototipos del nuevo sitio NorthJersey.com.
- Entrevistas telefónicas de seguimiento a clientes para entender cómo priorizar las tareas.
- Grupos de opinión internos y externos que utilicen sitios existentes similares para verificar la apariencia y el aspecto emocional del sitio e identificar mejoras por realizar antes del lanzamiento.

ESTADO AL 27 DE SEPTIEMBRE DE 2006

Luego de cinco rondas de creación rápida de prototipos durante más de tres meses para recopilar las reacciones de los usuarios, el nuevo sitio NorthJersey.com está listo para su lanzamiento.

Presentará herramientas para ayudar a los usuarios a resolver tareas que actualmente no pueden realizar de manera satisfactoria, como "ayúdenme a buscar actividades para realizar este fin de semana" (calendario de eventos), "ayúdenme a compartir mis imágenes favoritas de mi comunidad, opiniones, consejos actuales" (fotografías y blogs enviados por los usuarios), "ayúdenme a encontrar un contratista con buena reputación" (calificaciones del usuario) y "proporcionenme información actualizada sobre tráfico y clima" (íconos de tráfico y clima). El objetivo es lograr que NorthJersey.com se convierta en un portal local que incluya todos los tipos de información y servicios de la región de North Jersey, en la que habitan aproximadamente 3 millones de personas, y que se vincule con otros sitios externos y de NJMG.

GRÁFICO 3: NUEVO SITIO NORTHJERSEY.COM



Además, NJMG ha aplicado el pensamiento de “tareas por realizar” a sus publicaciones impresas actuales, lo que ha dado como resultado, por ejemplo, la planificación de modificaciones en las secciones de negocios, bienes inmuebles y educación de *The Record*.

PRÓXIMOS PASOS

El equipo planea continuar utilizando “tareas por realizar” para perfeccionar el sitio NorthJersey.com después de su lanzamiento. El equipo también ha identificado temas adicionales para incorporar al sitio después del lanzamiento. Entre ellos se incluyen, como primeras opciones, paternidad y maternidad, nuevos habitantes e información interempresarial.

El equipo también está desarrollando otras ideas como un sitio sobre deportes de escuela secundaria con una publicación remota impresa para fines de 2006.

APRENDIZAJE CLAVE

- La creación rápida de prototipos facilita mucho las tareas de aprendizaje, modificación e implementación de bajo costo.
- El concepto de “lo suficientemente bueno” ayuda a asegurar que la versión inicial de una solución cumpla con los requisitos básicos que exige el consumidor y evita entrar en detalles excesivos que puedan aumentar los costos y tiempos para que el producto llegue al mercado.
- El enfoque de las tareas por realizar ayuda a identificar el contenido que los consumidores necesitan en distintas circunstancias. Esa información ayuda a determinar cómo comprometer contenidos y canales de distribución para cumplir mejor esas tareas específicas y prestar servicios a nuevas audiencias.
- El método N² debe complementarse con actividades de mejora continuas. Utilizar estos enfoques en conjunto puede mejorar los procesos de trabajo existentes y reducir la duración del ciclo. La nomenclatura de tareas ayuda a aclarar lo que los clientes desean en etapas tempranas del desarrollo de productos. Priorizar las necesidades del cliente y luego desarrollar el producto siguiendo con precisión esas especificaciones elimina el derroche y aumenta el grado de satisfacción del cliente.

Si desea obtener más información, comuníquese con Ed Efchak a efchak@northjersey.com y con Howard Goldstein a goldstein@northjersey.com.

N

7. THE OREGONIAN: APUNTAR A 'CREATIVOS JÓVENES'

PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cómo puede *The Oregonian*, un periódico diario metropolitano, aumentar su número de lectores entre la creciente población de "creativos jóvenes" de la ciudad de Portland?

FUNDAMENTOS PARA LA SELECCIÓN

La intención de *The Oregonian* de concentrarse en el producto principal (el periódico diario) proporcionó una oportunidad de demostrar la forma en que el método de innovación de N² y sus conceptos clave como tareas por realizar y no consumo podrían ser utilizados para maximizar el modelo comercial principal, un componente clave del plan de juego de N².

EL EQUIPO

- **Miembros principales**
 - ~ Sandra Mims Rowe: Jefa de Redacción
 - ~ Peter Bhatia: Jefe de Redacción Ejecutivo
- **Líderes de equipo**
 - ~ Equipo dedicado a las mamás: Jolene Krawczak, Jefa de Redacción Ejecutiva/Artículos de fondo
 - ~ Equipo de Portland: Susan Gage, Líder del Equipo de Portland (sala de redacción)
 - ~ Equipo de innovación, publicaciones especializadas y secciones especiales: Peter Bhatia
- **Asesores**
 - ~ Fred Stickel: Editor
 - ~ Pat Stickel: Gerente General

ACTIVIDADES CLAVE

- Entrevistas de tareas por realizar previas al taller con varias empresas y personas no consumidoras, algunas de ellas grabadas en video.
- Taller inicial de equipo completo para aproximadamente 40 personas (representantes comerciales, corporativos y editoriales) con el fin de aprender los conceptos de N² y generar posibles tareas por realizar y soluciones.
- Designación y lanzamiento de tres equipos de trabajo interdepartamentales que lleven a cabo las estrategias pensadas.

- Sesión de capacitación N² para los miembros del equipo que no estuvieron presentes en el taller inicial.
- Reuniones de equipo continuas y habituales para desarrollar y perfeccionar las ideas sobre productos y preparar las propuestas para su implementación.

ESTADO AL 27 DE SEPTIEMBRE DE 2006

Los tres equipos están desarrollando recomendaciones para áreas específicas:

1. Equipo dedicado a las mamás: una oportunidad basada en el aspecto demográfico que apunta a tareas clave de madres ocupadas; podría tratarse de productos en línea o impresos. Luego de definir las tareas clave e investigar soluciones competitivas en Internet, el equipo ha llegado a la conclusión de que existe un nicho local en Portland, pero que se debe trabajar en él de inmediato. El equipo propuso crear un prototipo de sitio Web para evaluar el potencial publicitario y probar ideas de contenido.
2. Equipo de Portland: una oportunidad basada en el aspecto geográfico que apunta a "creativos jóvenes" de la ciudad de Portland; podría tratarse de productos en línea o productos impresos diarios o semanales. Un equipo de investigación conformado por periodistas, jefes de redacción y representantes publicitarios entrevistó o encuestó a más de 100 miembros de la audiencia objetivo. Descubrieron que este grupo utiliza Internet para buscar información local sobre temas que van desde entretenimiento hasta vecindarios, pero les resulta difícil encontrar la información que necesitan. Los resultados sugieren oportunidades tanto en línea como impresas.
3. Equipo de innovación, publicaciones especializadas y secciones especiales: un equipo que se concentró en cómo lograr que la innovación sea continua en *The Oregonian*; inicialmente apuntó a la manera de desarrollar un variedad de productos especializados y secciones especiales. El equipo llegó a la conclusión de que un nuevo departamento dedicado a descubrir y desarrollar oportunidades especializadas sería la solución más eficiente.

PRÓXIMOS PASOS

Equipo dedicado a las mamás: las recomendaciones de acciones realizadas por escrito se presentaron ante la gerencia ejecutiva a mediados de septiembre; actualmente se están revisando.

Creativos jóvenes: las reuniones grupales para la generación de ideas están previstas en septiembre; el objetivo es convertir las tareas por realizar identificadas en ideas para nuevos productos o servicios.

Equipo de innovación: se presentaron recomendaciones ante la gerencia ejecutiva que describen cómo implementar un departamento de productos especializados.

En los tres casos, el objetivo es desarrollar planes tangibles que se incluyan en los presupuestos de 2007.

APRENDIZAJE CLAVE

- Los conceptos de innovación y la generación de ideas en el taller inicial fueron tan dinámicos que los proyectos debieron ser ampliados para incluir dos proyectos adicionales, orientados a madres e innovación a largo plazo, productos especializados y secciones especiales.
- El proceso de innovación de N² y la estructura de equipo resultante están creando canales organizacionales que desde hace tiempo eran necesarios para lograr el diálogo entre departamentos, la resolución de problemas y el desarrollo de productos. A medida que el equipo progresa, sus tareas y debates ya están cambiando la cultura de la organización.
- Las tareas por realizar y el no consumo ayudan a los equipos a replantear otros productos existentes, lo que incluye una revista recientemente lanzada que llega a muchos lectores.
- La estructura de comité ofrece a la empresa la oportunidad de impulsar a sus pensadores creativos jóvenes e involucrarlos en iniciativas importantes.
- El equipo de innovación está utilizando el desafío práctico y a corto plazo de crear una estructura de innovación de productos especializados como base para lograr un pensamiento a más largo plazo sobre cómo mejorar el desarrollo de la estrategia interdepartamental de la empresa.

Si desea obtener más información, comuníquese con Peter Bhatia de The Oregonian: pbhatia@news.oregonian.com. 

SECCIÓN V

COLABORACIÓN EN LA INDUSTRIA: ¿QUÉ SE DEBE HACER PARA LOGRARLA?

Encuesta de colaboración de N²

Factores clave del éxito en la colaboración

Anexo

LA ENCUESTA DE COLABORACIÓN DE N²

Los titulares que pregonan importantes acuerdos entre los grandes jugadores de Internet y las empresas de medios de comunicación aparecen casi a diario, pero las empresas de periódicos tienden a estar notablemente ausentes.

Mientras que los gigantes que trabajan exclusivamente en línea corren a toda prisa para construir y aprovechar económicamente las inmensas audiencias nacionales y capturar las inversiones en anuncios a nivel nacional, la industria de los periódicos permanece casi sin participar. El dominio fragmentado de la industria, legado de la época en la que las imprentas tenían dueños locales, constituye un impedimento estructural grave.

En la mayoría de los casos, esto ha impedido que grandes empresas de periódicos que cuentan con un buen capital puedan generar nuevos emprendimientos a nivel nacional o que sus sitios Web de periódicos existentes trabajen en red.

A pesar de que los sitios Web de periódicos alcanzan una audiencia inigualable de más de 50 millones de usuarios al mes y generan cerca de 2,500 millones de vistas a páginas, casi todos los esfuerzos de los periódicos se concentran en ventas locales por Internet.

La mayoría de los periódicos que intentaron colaborar a nivel nacional fracasó. Sin embargo, algunas experiencias exitosas de la industria, tales como las de Careerbuilder.com y Cars.com, han demostrado que, si las condiciones son las correctas, la industria puede generar triunfos.

Dentro de la industria, el patrón de fracaso e inacción provoca cada vez más preocupación. El tema surge repetidas veces en revistas de divulgación, convenciones y seminarios comerciales. Las empresas de periódicos deben unir fuerzas para competir en el mundo en línea. ¿Por qué no pueden hacerlo?

Para el grupo de trabajo de Newspaper Next, compuesto por 26 ejecutivos que ocupan puestos clave de innovación principalmente dentro de la industria, éste es un tema sumamente polémico. En cada debate del grupo de trabajo surgieron enérgicas discusiones sobre las oportunidades perdidas a nivel nacional y las amenazas de la competencia.

Los miembros del grupo de trabajo de hecho insistieron en que el proyecto N² encontrara alguna forma de exigir que se tomaran medidas. Lincoln Millstein, Vicepresidente Ejecutivo y Director de Medios de Comunicación Digitales de Hearst, lo explico de esta manera: "El setenta y cinco por ciento del dinero generado por los anuncios es capturado por tres o cuatro porta-

les, mientras que la mayoría de los periódicos digitales no logran generar ni siquiera el 10% de los ingresos de sus empresas matrices".

Con estos antecedentes, el equipo de Newspaper Next decidió encuestar a los ejecutivos principales de las mayores empresas de periódicos y periódicos para obtener su opinión sobre la colaboración y determinar su interés en ella.

Forzar a la industria a adoptar nuevos comportamientos está más allá del alcance del proyecto Newspaper Next, pero esta sección realiza dos aportes a la continua discusión sobre la colaboración en la industria:

- los resultados de la encuesta de colaboración de N²; y
- un vistazo a los factores clave del éxito en la colaboración, derivados de la teoría de la "innovación desestabilizadora" y de las colaboraciones dentro y fuera de la industria.

A partir de los resultados de la encuesta, que muestran un fuerte apoyo a la colaboración a nivel nacional en relación con la publicidad, pareciera que la pregunta no es "¿por qué no podemos colaborar?" sino "¿cómo podríamos colaborar?".

LA ENCUESTA

La encuesta de colaboración de Newspaper Next tiene un objetivo principal: determinar si las empresas y los periódicos más grandes (los más probables participantes de las colaboraciones) estarían de acuerdo en que la necesidad existe y en cuáles son las oportunidades más prometedoras.

La encuesta apunta a un grupo pequeño pero selecto:

- el director ejecutivo, el jefe de división o el jefe de redacción y el ejecutivo superior de medios interactivos de cada uno de las 25 principales empresas de periódicos y los 25 principales periódicos (según la circulación)

DE LA ENCUESTA:

"No tiene ningún sentido que, en un mundo que gira alrededor de Internet, múltiples empresas traten de continuar con sus esfuerzos de manera individual con la creencia errónea de que pueden tener éxito en línea de manera independiente".

— Director Ejecutivo de una empresa

"La única manera de sobrevivir en este nuevo mundo competitivo es uniendo fuerzas, dejando de lado celos y sospechas triviales y realizando algunas jugadas audaces".

— Gerente de Interactive

"El desafío está en tomar las marcas principalmente locales y crear una marca nacional para aprovechar las oportunidades".

— Vicepresidente de Medios de Comunicación Digitales

"Los competidores en línea aportan volumen de lectores y alcance nacional. Ellos aprovechan sus costos en todos los mercados y por ello poseen una empresa y un modelo de costos 'livianos' en comparación con los periódicos".

— Vicepresidente de Medios de Comunicación Digitales

DE LA ENCUESTA:

“He participado en varios fracasos relativos. Hasta que nuestros intereses económicos estén realmente alineados dudo que podamos progresar mucho”.

— Editor

“Estas empresas de buscadores aportan la audiencia y el arsenal tecnológico que necesitamos. Nosotros, por otro lado, aportamos el contenido y la credibilidad que ellos necesitan”.

— Presidente de división de un periódico

“No estamos negociando desde una postura favorable si continuamos con nuestros esfuerzos de manera independiente frente a empresas como Google y Yahoo!”. Preferiría compartir ingresos con otros miembros de la industria; armar primero un plan para la industria y luego explorar alianzas con los competidores nacionales en línea”.

— Editor

de los EE. UU. y Canadá. De las 95 personas que integran este grupo, 39 participaron en la encuesta. Fue importante el consenso con respecto a la necesidad de colaboración.

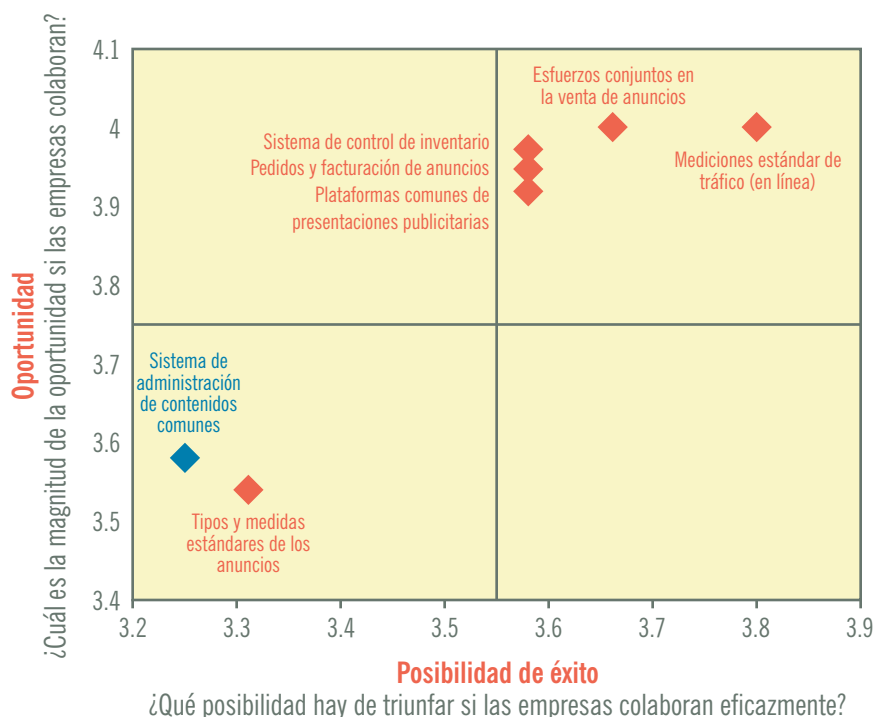
- El 72% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la industria de los periódicos está perdiendo muchas oportunidades en línea debido a que las empresas rara vez colaboran.
- El 69% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las empresas que no pertenecen a la industria de los periódicos están aprovechando grandes oportunidades en línea, a nivel nacional, que las empresas de periódicos podrían aprovechar si colaboraran.

Los encuestados no estaban tan seguros con respecto a la capacidad de colaborar de la industria:

- El 49% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las empresas de periódicos son capaces de organizar y administrar iniciativas conjuntas en línea de manera exitosa. Una estrecha mayoría de los encuestados estaba interesada en asociarse con los gigantes en línea:
- El 54% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sería bueno para las empresas de periódicos asociarse con Yahoo!, Google u otras importantes empresas ajenas a la industria de los periódicos. También se solicitó a los encuestados que calificaran el potencial de 25 tipos específicos de oportunidades de colaboración (si desea obtener las descripciones, consulte el anexo de la sección) y el interés que tendría su empresa en aprovechar esas oportunidades. Entre las conclusiones más importantes se encuentran:

GRÁFICO 1: LAS SIETE MEJORES OPORTUNIDADES DE COLABORACIÓN SURGIDAS DE LA ENCUESTA

Las oportunidades relacionadas con los anuncios encabezaron la lista.



Resultados de la encuesta en línea que ocuparon los primeros puestos.

Encuesta en línea de Newspaper Next sobre la colaboración en la industria, agosto-septiembre de 2006

- Las oportunidades relacionadas con la publicidad a nivel nacional ocuparon seis de los siete primeros puestos.
- El interés por aprovechar estas oportunidades es tan grande como su potencial percibido.
- La estructura preferida para cinco de las seis oportunidades de publicidad fue clara: asociaciones o alianzas estratégicas.

Las seis oportunidades relacionadas con los anuncios, como grupo, constituyen prácticamente todos los principales elementos necesarios para crear una entidad centralizada que

venda productos a anunciantes nacionales, proporcione anuncios a través de la red nacional de sitios Web de periódicos y preste servicios a los clientes emitiendo una factura para cada pedido.

Si las empresas de periódicos pueden lograr esto en línea, sería la primera vez en la historia. Hace tiempo, fracasaron al intentar crear una solución de este tipo para la publicidad impresa a nivel nacional, por ser incapaces de superar las barreras técnicas, económicas y estratégicas. Como resultado, hoy ganan poco dinero

Interés en aprovechar oportunidades específicas

Oportunidad (cantidad de números 5)	Interés
Esfuerzos de ventas (12)	4.11
Estructura de pedidos y facturación (9)	3.92
Mediciones de tráfico (9)	3.91
Monitoreo y control de inventario (8)	3.89
Plataforma de presentaciones publicitarias (10)	3.78
Tipos y medidas de anuncios (6)	3.46
Sistema de administración de contenidos (8) 3	3.42
Búsqueda (9)	3.20
Acumulación de noticias (6)	3.14
Viajes (4)	3.11
Formatos, arquitectura de bases de datos (5)	3.11
Políticas de facturación (4)	3.09
Compras y comparación (7)	3.06
Sitio de la comunidad (7)	2.97
Estructuras de tarifas de publicidad (5)	2.94
Herramientas para la comunidad (3)	2.86
Herramientas para el diseño y producción de sitios Web (4)	2.81
Entretenimiento (4)	2.77
Formatos de almacenamiento de contenidos (4)	2.69
Deportes (3)	2.57
Redes sociales (0)	2.54
Intercambio de conocimientos locales (1)	2.51
Plazos para los anuncios, políticas de aceptación (3)	2.40
Negocios y finanzas (2)	2.40
Paternidad y maternidad (1)	2.06

Todos los resultados obtenidos de la encuesta en línea, N= 39, escala del 1 al 5
Fuente: encuesta en línea de Newspaper Next sobre la colaboración en la industria, agosto-septiembre de 2006

Urgencia de la necesidad de colaboración

Oportunidad (cantidad de números 5)	Interés
Esfuerzos de ventas (15)	4.19
Estructura de pedidos y facturación (13)	4.11
Monitoreo y control de inventario (11)	4.04
Plataforma de presentaciones publicitarias (9)	4.00
Mediciones de tráfico (12)	3.96
Búsqueda (9)	3.56
Sistema de administración de contenidos (8)	3.46
Tipos y medidas de anuncios (7)	3.40
Estructuras de tarifas de publicidad (5)	3.28
Formatos, arquitectura de bases de datos (5)	3.27
Acumulación de noticias (5)	3.24
Compras y comparación (8)	3.16
Sitio de la comunidad (6)	3.12
Viajes (3)	3.04
Políticas de facturación (3)	3.00
Herramientas para la comunidad (3)	2.96
Herramientas para el diseño o producción de sitios Web (4)	2.96
Entretenimiento (5)	2.92
Formatos de almacenamiento de contenidos (5)	2.76
Plazos para los anuncios, políticas de aceptación (2)	2.68
Deportes (4)	2.68
Redes sociales (0)	2.60
Intercambio de conocimientos locales (1)	2.60
Negocios y finanzas (2)	2.64
Paternidad y maternidad (1)	2.20

Todos los resultados obtenidos de la encuesta en línea, N= 39, escala del 1 al 5
Fuente: encuesta en línea de Newspaper Next sobre la colaboración en la industria, agosto-septiembre de 2006

proveniente de anuncios nacionales, por lo que una iniciativa en línea exitosa podría abrir una sustancial nueva fuente de ingresos.

El Sr. Millstein, de Hearst, señaló que los aspectos económicos son muy diferente en línea: En la prensa sobre papel, el costo de la estandarización del equipamiento de imprenta en toda la industria podría haber sido mucho mayor que las ganancias, pero en línea, el costo de la estandarización de las plataformas de anuncios probablemente será mucho menor que las ganancias.

Es un mercado importante y crece rápidamente. La Internet Advertising Bureau estimó que, en 2005, el total generado por la publicidad en Internet fue superior a los \$12,500 millones, lo que representa un incremento del 30% con respecto al año anterior. Las cifras correspondientes al primer trimestre del año 2006 muestran un incremento de \$3,900 millones, un 38%, con respecto al mismo período de 2005.

Dentro de la industria, numerosas iniciativas están avanzando en distintas direcciones. Por ejemplo, un comité de la Newspaper Association of America está trabajando con estándares y soluciones de publicidad, una red del Suburban Newspaper of America (SNA) está comercializando una red de 250 pequeños sitios Web de periódicos, varios corredores y agencias están acumulando ubicaciones en sitios de periódicos y se sabe que numerosas empresas mantienen conversaciones privadas dentro de la industria o con importantes portales.

¿Cuál sería el tipo de colaboración indicado?

Los resultados de la encuesta indicaron que, en cinco de las seis oportunidades relacionadas con anuncios, el sistema de colaboración preferido fue "asociaciones o alianzas estratégicas". En el caso de la sexta oportunidad, mediciones estándar de tráfico en línea, "estándares voluntarios" e "iniciativa de asociación comercial" fueron los más elegidos. (Una solución para las mediciones podría fácilmente incluir ambas opciones). En el caso de la mayor parte de las restantes 25 oportunidades, las respuestas con respecto a la estructura preferida fueron más variadas.

En relación al interés de la empresa, los puntajes promedio para las 25 oportunidades iban desde un máximo de 4.11 a un mínimo de 2.06 en una escala de 5 puntos.

Sin embargo, incluso en el caso de las oportunidades de nivel medio, algunas empresas mostraron mucho interés, lo que indica que la colaboración puede ser posible. Por ejemplo, nueve encuestados calificaron el interés de su empresa en un sitio de búsqueda nacional con un cinco y siete encuestados calificaron el interés de su empresa en un sitio de compras nacional con un 5.

Al examinar la tabla de oportunidades, es importante recordar que los puntajes representan promedios obtenidos a partir de un pequeño grupo encuestado, por lo que las pequeñas diferencias pueden resultar insignificantes. En resumen, la encuesta indicó que las mayores empresas y periódicos tienen gran interés en colaborar en las oportunidades de publicidad a nivel nacional.

Los próximos pasos dependen de la industria y sus jugadores clave. Al considerar las opciones, sería prudente que tengan en cuenta las numerosas lecciones importantes de la teoría de la "innovación desestabilizadora" y las colaboraciones pasadas. **N**

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LA COLABORACIÓN

Los esfuerzos de colaboración en la industria de los periódicos y en todas las demás han tenido resultados claramente variados. La industria de los periódicos ha visto bastantes colaboraciones que terminaron en el fracaso y la encuesta N² muestra que muchos de los principales ejecutivos tienen muchas dudas con respecto a los nuevos esfuerzos.

Evaluar las causas del éxito o del fracaso de cualquier empresa siempre es complicado. Mientras el equipo del N² revisaba desde el punto de vista de los modelos de la innovación desestabilizadora los informes disponibles al público sobre notables éxitos y luchas (analizados con mayor detalle en las Secciones I y II), surgieron las siguientes seis claves para el éxito:

- **Definir en forma precisa la misión y el alcance;** establecer objetivos y límites claros: *"No hay dudas sobre qué intentamos hacer"*.
- **Comenzar con una solución "lo suficientemente buena":** *"Evite la búsqueda de una perfección inalcanzable"*.
- **Construir a partir de incentivos compartidos:** *"Todos tenemos el mismo objetivo"*.
- **Otorgar a la gerencia una considerable libertad operativa:** *"Sin interferencias excesivas; somos accionistas, no gerentes"*.
- **Permitir la canibalización de los negocios existentes si es necesario:** *"Piense en el nuevo crecimiento que generaremos, no en el negocio existente que podemos perder"*.
- **Utilizar el método de premios y castigos (por ejemplo, fuentes de ingresos y sanciones):** *"Triunfaremos o fracasaremos juntos"*.

DEFINIR EN FORMA PRECISA LA MISIÓN Y EL ALCANCE

Los antecedentes sugieren que la colaboración funciona mejor cuando está orientada hacia un conjunto de objetivos o tareas específicos y bien definidos.

Classified Ventures se concentró directamente en crear sitios verticales en línea como Cars.com y Apartments.com y logró establecerlos como marcas nacionales reconocidas. AdOne (que luego se convirtió en PowerOne) emprendió muchas otras actividades, incluso clasificados, redes de anuncios, alojamiento de sitios Web, administración de contenidos y asesoría.

Recientemente la empresa liquidó todo excepto sus negocios de asesoría para avisos clasificados. Las empresas de periódicos que establecen un emprendimiento colaborativo deben determinar qué tarea intentan realizar y luego organizar su emprendimiento alrededor de esa tarea.

CONCENTRARSE EN UNA SOLUCIÓN "LO SUFICIENTEMENTE BUENA"

La visión de las soluciones de última generación que resuelven cualquier problema puede resultar tentadora. Sin embargo, los grandes avances, en los que las empresas invierten años y millones de dólares en el intento de superar a las empresas existentes, casi nunca funcionan. Las empresas tienen muchas más posibilidades de triunfar si comienzan de a poco.

En lugar de intentar avanzar hacia una solución perfecta desde el principio, el objetivo debería ser descubrir cómo construir rápidamente una solución que sea "lo suficientemente buena". La idea es entrar temprano al mercado y luego hacer arreglos y mejoras a partir de las opiniones del mercado, siguiendo el principio "invierta poco, aprenda mucho" de la innovación desestabilizadora.

Cuando SNA lanzó su red nacional en junio de 2006, sólo tenía una única oferta: una compra completa a nivel nacional. Como lo describió la Presidenta de SNA, Nancy Lane, "No queríamos gastar mucho tiempo y dinero en crear una red complicada; nosotros queríamos lanzar algo al mercado y aprender de esa experiencia".

Una persona que aplica la innovación desestabilizadora de manera inteligente comenzaría por hablar con los clientes objetivo para apuntar a sus tareas por realizar importantes que no se llevan a cabo.

El siguiente paso sería presionar para encontrar una solución inicial flexible que permita realizar la tarea clave mejor que otras alternativas existentes.

Por ejemplo, Bid4Spots.com es un sitio de “subasta inversa” que permite a las estaciones de radio hacer ofertas para conseguir anunciantes. Una solución similar para un periódico podría permitir a los comerciantes minoristas nacionales llegar a los mercados locales sin crear una plataforma publicitaria común cuyo desarrollo podría retrasar muchos años el lanzamiento de una solución de la industria.

CONSTRUIR A PARTIR DE INCENTIVOS COMPARTIDOS

Una organización cuidadosa sobre incentivos compartidos bien definidos (beneficios y amenazas comunes) puede ayudar a garantizar la cooperación que una asociación necesita.

Bob Benz, Gerente General de Medios de Comunicación Interactivos de Scripps Newspapers, dijo al equipo de proyecto de N² que el notable fracaso de la industria New Century Network (NCN) carecía de estos incentivos compartidos.

“El truco no está en trabajar juntos porque sea agradable, sino porque producimos mucho dinero”, dice Benz. NCN no lo hizo así. Eso es lo que haría que esto funcione: importantes ingresos”.

OTORGAR A LA GERENCIA UNA LIBERTAD CONSIDERABLE

Las empresas generalmente lanzan nuevos emprendimientos cuando creen que la manera en la que trabajan normalmente no será suficiente. Desafortunadamente, sólo establecer una nueva empresa no basta, porque las sobreprotectoras empresas matrices pueden condenar a la ruina los esfuerzos de colaboración. Básicamente, el ADN de las empresas matrices puede “infectar” a la nueva organización.

Para evitar que esto suceda, es importante dar libertad a la nueva empresa para que se organice de acuerdo con los retos que enfrenta.

La empresa matriz también debe considerar introducir una gerencia con experiencia en el área objetivo en lugar de designar a alguien proveniente de la industria matriz.

Es posible que los ejecutivos de los periódicos no tengan la experiencia adecuada para resolver problemas y ver oportunidades muy diferentes de las que surgen en sus actuales empresas.

Cuando en 1995 se unieron cinco grandes empresas de periódicos para formar CareerPath, sólo otorgaron al emprendimiento una libertad limitada. En un artículo de Editor & Publisher del año 2000, el fundador de Classified Intelligence, Peter Zollman, dijo:

“Los múltiples dueños de CareerPath (...) ciertamente siguen diferentes direcciones y tienen diferentes objetivos estratégicos (...) lo que hace que sea prácticamente imposible dirigir una empresa en la que todos tienen la misma participación y el mismo derecho de opinar. Algunos creen que ésta es una estrategia de los periódicos y otros creen que se trata de un nuevo negocio”.

En el año 2000, dos accionistas de CareerPath, Knight Ridder y Tribune, lo adquirieron y lo fusionaron con un jugador exclusivo de Internet: CareerBuilder.

Otorgaron al emprendimiento un importante nivel de autonomía, lo que lo ayudó a convertirse en uno de los líderes del ámbito de empleos en línea. En el año 2006, los analistas calcularon que el valor de mercado de CareerBuilder se encuentra cerca de los \$2,000 millones.

PERMITIR LA CANIBALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS EXISTENTES

La innovación desestabilizadora generalmente exige a las empresas que sacrifiquen una parte de su negocio principal para lograr un mayor crecimiento. Los socios deben prever el riesgo de canibalización y permitir que se produzca si es necesario. La falta de acuerdos claros puede desestabilizar el emprendimiento posteriormente.

Compare el éxito de Associated Press con las luchas de NCN. Seis periódicos de la ciudad de Nueva York fundaron AP en el siglo XIX. Los feroces rivales acordaron combinar sus recursos para la recolección de noticias y sacrificar al mismo tiempo su propia cobertura independiente y sus cadenas informativas. El esfuerzo de colaboración prosperó. Uno de los problemas de NCN era que algunos de sus accionistas no aceptaban la canibalización de sus franquicias de impresión. La asociación luchó por encontrar un modelo comercial exitoso.

UTILIZAR EL MÉTODO DE PREMIOS Y CASTIGOS

A menudo aparecen conflictos en las alianzas cuando no existe un mecanismo que recompense la colaboración y castigue la falta de cumplimiento. La Organization of the Petroleum Exporting Countries (Organización de países exportadores de petróleo), la coalición del petróleo, tiene importantes razones para garantizar la cooperación entre los países miembro. El éxito de la coalición a través de décadas de controversias demuestra la fortaleza de su modelo. Naciones Unidas, por otro lado, ha luchado por lograr el objetivo de servir como catalizador para garantizar la paz y la estabilidad en el mundo, porque carece de la habilidad para obligar a sus miembros a que cumplan con sus acuerdos.

NOTA FINAL: PENSAR COMO UN DESESTABILIZADOR

La encuesta de colaboración de N² muestra que la industria de los periódicos tiene un gran interés en colaborar para abordar la publicidad en línea a nivel nacional.

Si bien el propósito de este informe no es trazar pasos por seguir específicos, las empresas que quieren avanzar deben considerar un último consejo: pensar como un destabilizador.

En sus mercados locales, las empresas de periódicos son jugadoras establecidas, poderosas, que se ven destabilizadas ante la llegada de nuevos jugadores. En el mercado nacional de la publicidad en línea, los roles están invertidos.

Un emprendimiento de la industria de los periódicos representaría a un recién llegado compitiendo contra jugadores ya establecidos como Google y Yahoo! (una condición que confiere libertades así como también limitaciones).

Los recién llegados tienen la libertad de desarrollar nuevos modelos y, a menudo, tienen éxito con soluciones que permiten realizar la tarea de un cliente clave con un producto más simple, más fácil de usar, más conveniente y menos costoso (se explica con más detalles en la Sección I, parte B: "Cómo entender los patrones de la innovación destabilizadora"). Sería prudente que la colaboración entre los periódicos adoptara las mismas tácticas.

Otra estrategia destabilizadora clave es encontrar la manera de permanecer fuera de la línea de fuego de los medios establecidos al principio. Esto podría ser útil en una iniciativa de publicidad a nivel nacional, ya que muchas de las más obvias elecciones estratégicas involucrarían llevar la alianza de periódicos directamente al territorio de líderes del mercado como Google y Yahoo!.

Intentar abrirse camino a la fuerza en los espacios ya establecidos puede ser difícil y costoso y puede provocar respuestas defensivas inmediatas por parte de los medios establecidos.

La investigación sobre la innovación destabilizadora muestra que los nuevos competidores tienen una mejor oportunidad de triunfar si logran diseñar un método que los medios establecidos no vean como atractivo o trascendente.

Las preguntas que podrían ayudar al emprendimiento a encontrar un punto de partida "fuera del radar" incluyen:

- ¿Podemos comenzar con un grupo de clientes al que los medios establecidos no estén prestando servicios?
- ¿Existe un grupo de clientes al que los medios establecidos quisieran dejar de lado?
- ¿Podemos obtener ganancias de maneras que resulten poco atractivas desde un punto de vista financiero para los medios establecidos?

Por ejemplo, la colaboración entre periódicos podría considerar iniciar sus esfuerzos unificados de ventas enfocándose en un segmento específico o en un tipo o tamaño particular de anunciante o en un área regional. Esto podría disminuir las probabilidades de que un jugador nacional sienta la necesidad inmediata de responder. Luego, a medida que el emprendimiento gana experiencia en el mercado y mejora sus ofertas, puede escalar a mercados más amplios y extensos. **N**

Veinticinco oportunidades de colaboración: descripciones de la encuesta

En la encuesta de colaboración de N², se solicitó a los participantes que calificaran la dimensión, la urgencia, las posibilidades de éxito y el interés de su compañía en 25 posibles oportunidades de colaboración en línea. En la encuesta, las oportunidades fueron descritas de la siguiente manera:

Venta y comercialización de anuncios a nivel nacional o regional

Unir fuerzas entre las propiedades y empresas de periódicos para permitir que los anunciantes puedan realizar compras a nivel nacional y regional en un sitio Web con un pedido único.

- Esfuerzos de ventas (tales como una fuerza de ventas nacional conjunta, presupuestos de comercialización conjuntos y campañas de comercialización unificadas)
- Monitoreo y control de inventario (permite conocer la disponibilidad de inventario y las tarifas rápidamente en múltiples sitios)
- Estructura de pedidos y facturación (que permita que un anunciante realice un pedido y reciba una factura cuando compra en distintos sitios de periódicos)

Estandarización de plataformas

Llegar a un acuerdo entre las empresas de periódicos para adoptar sistemas iguales o compatibles en sus propiedades.

- Plataformas de presentaciones publicitarias (sistemas para colocar anuncios en línea y administrar el inventario)
- Sistemas de administración de contenidos (sistemas para almacenar y acceder a los elementos del contenido en formatos universales)
- Herramientas para el diseño o la producción de sitios Web (software y sistemas para crear y publicar páginas Web)
- Formatos, arquitectura de bases de datos (plataformas y estructuras comunes para bases de datos y almacenamiento de información en línea)
- Herramientas para la comunidad (tales como aplicaciones utilizadas para foros, chat, blogging, etc.)

Estandarización de políticas y especificaciones

Llegar a un acuerdo sobre las políticas y las especificaciones entre las propiedades y las empresas de periódicos con el objetivo de facilitar la colaboración y la venta de anuncios de distintas propiedades.

- Estructuras de tarifas de publicidad (estrategias de fijación de precios y planes tarifarios compatibles o uniformes que permitan facilitar las compras de anuncios en distintas propiedades)
- Tipos y medidas de anuncios (módulos de espacio y tipos de anuncio compatibles o uniformes)
- Plazos para los anuncios y políticas de aceptación (tales como plazos de inserción o restricciones de contenido publicitario compatibles o uniformes)
- Facturación (prácticas de facturación uniformes, tales como formatos de facturas, períodos de facturación, etc.)
- Mediciones de tráfico (estándares uniformes para contar las visitas a las páginas, los visitantes únicos, etc.)
- Almacenamiento del contenido (estándares uniformes para los formatos de almacenamiento de distintos medios de comunicación)

Sitios nacionales de temas específicos

Unir fuerzas entre las propiedades y las empresas de periódicos para crear sitios Web de escala nacional que traten temas específicos.

- reconocido sitio que albergue noticias nacionales e internacionales reuniendo los recursos de los periódicos)
- Negocios y finanzas
- Deportes
- Paternidad y maternidad
- Viajes
- Entretenimiento

Sitios nacionales funcionales

Unir fuerzas entre las propiedades y las empresas de periódicos para crear sitios Web de escala nacional que lleven a cabo funciones o presten servicios específicos.

- Búsqueda
- Compras o comparación (por ejemplo, de productos, de precios, de vendedores)
- Comunidad (por ejemplo, debates, intercambio de fotografías o videos, etc.)
- Redes sociales (por ejemplo, MySpace.com, facebook.com)
- Intercambio de conocimientos locales (por ejemplo, angieslist.com, kudzu.com)

Veinticinco oportunidades de colaboración: puntajes promedio

Se solicitó a los encuestados que calificaran cada oportunidad (1 = bajo, 5 = alto) en relación a cuatro medidas:

- ¿Qué tan grande es la oportunidad si las empresas colaboran?
- ¿Qué tan urgente es la necesidad de colaboración?
- ¿Qué posibilidad hay de triunfar si las empresas colaboran eficazmente?
- ¿Qué tan interesada está su empresa en explorar un esfuerzo de colaboración?

Las calificaciones promedio para las 25 oportunidades de colaboración en línea aparecen a la derecha. 

	Qué tan grande	Qué tan urgente	Éxito	Interés
Plataforma de presentaciones publicitarias	4.04	4.00	3.77	3.92
Esfuerzos de ventas	3.96	4.19	3.67	4.07
Monitoreo y control de inventario	3.89	4.04	3.63	3.85
Mediciones de tráfico	3.88	3.96	3.72	3.80
Estructura de pedidos y facturación	3.74	4.11	3.56	3.81
Búsqueda	3.68	3.56	3.36	3.48
Sistema de administración de contenidos	3.58	3.46	3.23	3.46
Tipos y medidas de anuncios	3.36	3.40	3.28	3.32
Formatos y arquitectura de bases de datos	3.35	3.27	3.23	3.23
Acumulación de noticias	3.32	3.24	3.20	3.36
Estructuras de tarifas de publicidad	3.28	3.28	3.12	3.08
Herramientas para la comunidad	3.19	2.96	3.00	2.96
Comunidad	3.12	3.12	3.12	3.12
Compras o comparación	3.08	3.16	2.92	3.08
Herramientas para el diseño o la producción de sitios Web	3.04	2.96	2.81	3.00
Viajes	3.00	3.04	3.04	3.08
Entretenimiento	2.96	2.92	2.88	2.88
Políticas de facturación	2.92	3.00	2.92	3.00
Formatos de almacenamiento de contenidos	2.84	2.76	2.80	2.80
Plazos para los anuncios y políticas de aceptación	2.84	2.68	2.68	2.64
Deportes	2.76	2.68	2.72	2.72
Redes sociales	2.72	2.60	2.52	2.60
Negocios y finanzas	2.68	2.64	2.56	2.64
Intercambio de conocimientos locales	2.60	2.60	2.56	2.64
Paternidad y maternidad	2.16	2.20	2.16	2.16

ACERCA DEL EQUIPO DE NEWSPAPER NEXT

EQUIPO DE PROYECTO DE NEWSPAPER NEXT

Stephen T. Gray

Director Ejecutivo de Newspaper Next

Antes de unirse al proyecto del API en septiembre de 2005, Steve Gray fue Editor Ejecutivo de *The Christian Science Monitor* en Boston durante siete años y dirigió la implementación de numerosas nuevas estrategias relacionadas con los productos en línea, los sindicatos, las asociaciones y la multimedia que hicieron que el Monitor llegara a millones de nuevos lectores, espectadores y oyentes.

Anteriormente, fue Presidente y Director Ejecutivo de la empresa familiar Monroe Publishing Co. en Monroe, Michigan, y Jefe de Redacción de *The Monroe Evening News*. Gray dirigió la transformación de la empresa hacia el accionariado asalariado y la creación de una cultura galardonada de gestión abierta y participación del empleado. También dirigió la diversificación del modelo comercial de la empresa a través de numerosos nuevos productos, servicios y publicaciones y recibió premios por informes, editoriales y columnas, incluso el Morgan O'Leary Award que premia la excelencia en periodismo político.

Es ex presidente de Inland Press Association, de Michigan Press Association y de Michigan Associated Press Editorial Association. Recibió su título de periodista en la Medill School of Journalism de Northwestern University.

Scott Anthony

Director General de Innosight

En Innosight, Scott Anthony trabajó con empresas de Fortune 500 y empresas incipientes pertenecientes a industrias entre las que se incluyen medios de comunicación (impresos y de difusión), artículos de consumo, dispositivos médicos, software y telecomunicaciones. También dirigió un proyecto de varios meses de duración para el gobierno de Singapur. La participación de Anthony ha sido esencial en el desarrollo de la metodología de Innosight para la implementación de ideas de *The Innovator's Solution* y de *Seeing What's Next*. También ha realizado talleres de capacitación y presentaciones para equipos de gerencia ejecutiva y amplias audiencias.

Anthony es coautor (junto a Clayton Christensen) de *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change* (Harvard

Business School Publishing, 2004). Ha publicado numerosos artículos y estudios de caso y ha prestado servicios como Jefe de Redacción de *Strategy & Innovation*, un boletín informativo bimestral publicado por Innosight y Clayton Christensen.

Antes de unirse a Innosight, Anthony fue investigador superior junto a Christensen, trabajó como asesor para McKinsey & Co., se desempeñó como Planificador Estratégico para Aspen Technology y fue Gerente de Producto para WorldSpace Corp.

Obtuvo su título de grado en economía, con calificación summa cum laude, en Dartmouth College y una maestría en administración de empresas con honores de la Harvard Business School, en la que Anthony fue nombrado Baker Scholar.

Adeline Ng

Gerenta de Innosight

Además de participar en el proyecto de Newspaper Next, Adeline Ng recientemente trabajó con una importante empresa de periódicos para lanzar nuevos emprendimientos y diversificar fuentes de ingresos en línea en dos mercados y participó junto con una importante empresa de logística en el desarrollo de un plan para aplicar la innovación desestabilizadora.

Se graduó en Harvard Business School en 2005 luego de pasar cuatro años como asesora de McKinsey & Co. en Asia y los EE. UU. En McKinsey, Ng trabajó en proyectos con industrias como las de bienes de consumo, energía, servicios financieros, alta tecnología y atención médica. Su experiencia incluye el lanzamiento de nuevos emprendimientos comerciales en servicios financieros y logística, desarrollo de estrategias de crecimiento para clientes de tecnología de la información (TI) y bienes de consumo (CPG), conducción de proyectos de cambio a gran escala y perfeccionamiento de procesos de operación en atención médica.

Ng se capacitó como abogada y está calificada para actuar como abogada defensora y procuradora en Singapur y como abogada en Inglaterra (Inner Temple). Se desempeñó como Secretaria de Juzgado en la Suprema Corte de Singapur durante un año. Ng recibió su título en leyes en la London School of Economics and Political Science y tiene un título de grado en contabilidad y finanzas.

Natalie Painchaud

Asociada de Innosight

Durante su labor en Innosight, Natalie Painchaud trabajó en proyectos de consultoría y programas de formación para ejecutivos para clientes de las industrias de la atención médica, los bienes de consumo y los medios de comunicación. Uno de los objetivos de su trabajo es utilizar el enfoque de tareas por realizar para entender las necesidades del cliente en áreas tan diversas como la de los productos farmacéuticos, los alimentos y los medios de comunicación.

Antes de unirse a Innosight, era Asociada Ejecutiva de Cambridge Executive Enterprises, una empresa de formación ejecutiva fundada por MIT. Dirigía un pequeño equipo que organizaba seminarios patrocinados por Hewlett Packard y Oracle Corp. en China, Japón, India, los países escandinavos y América del Sur. Era la encargada de entrevistar a los ejecutivos internacionales que asistían a los seminarios y de trabajar para el rápido desarrollo de prototipos tecnológicos personalizados. Anteriormente, trabajaba con la agencia interactiva AGENCY.COM en la ciudad de Nueva York. Natalie se graduó con honores como licenciada en relaciones industriales en McGill University.

Josh Suskewicz

Asociado de Innosight

En Innosight, Josh Suskewicz trabajó en proyectos de consultoría y en programas de formación ejecutiva para empresas de servicios financieros, asistencia médica y medios de comunicación. Uno de los objetivos de su trabajo es utilizar la teoría de la innovación desestabilizadora para definir estrategias de productos financieros para personas de bajos recursos y sin acceso a servicios bancarios en países en desarrollo.

Anteriormente, fue Investigador Asociado de GlobalTech Research donde cubrió tecnologías emergentes en los campos de energía alternativa, tecnología limpia y desarrollo sostenible.

También trabajó como investigador y escritor para *Let's Go Travel Guides* y como Asistente de Investigación para un grupo de expertos sobre la política e historia de Medio Oriente. Se graduó con honores como licenciado en literatura inglesa en Harvard College.

GRUPO DE TRABAJO DE NEWSPAPER NEXT

Decker Anstrom, Presidente y Director de Operaciones de Landmark Communications

Reid Ashe, Vicepresidente Ejecutivo y Director de Operaciones de Media General

Donna Barrett, Presidenta y Directora Ejecutiva de Community Newspaper Holdings Inc.

Peter Bhatia, Jefe de Redacción Ejecutivo de *The Oregonian*

Jennifer Carroll, Vicepresidenta de Contenidos de Nuevos Medios de Comunicación de Gannett Newspaper Division

Rob Curley, Director de Nuevos Medios de Comunicación de *Naples Daily News*

Louis Alberto Ferre, Jefe de Redacción de *El Nuevo Día*

Laura Gordon, Vicepresidenta Ejecutiva de Comercialización de *The Dallas Morning News*

Christian Hendricks, Vicepresidente de Medios de Comunicación Interactivos de The McClatchy Co.

Jennie Lambert, Editora de Shelby (NC) Star/Freedom Communications

Jonathan Landman, Subdirector de Redacción de *The New York Times*

Nancy Lane, Presidenta de Suburban Newspapers of America

Caroline Little, Directora Ejecutiva y Editora de WashingtonPost.Newsweek Interactive

Stacy Lynch, Directora de Innovación de *Atlanta Journal-Constitution*

Joycelyn Marek, Vicepresidenta de Comercialización y Relaciones Públicas de *Houston Chronicle*

Lincoln Millstein, Vicepresidente Ejecutivo y Director de Medios Digitales de Hearst Newspapers

Andrew Nachison, Director de The Media Center

Hilary Schneider, ex Vicepresidenta Ejecutiva de Knight Ridder (se unió a Yahoo! en septiembre de 2006)

Rich Skrenta, Director Ejecutivo de topix.net

Dean Singleton, Vicepresidente y Director Ejecutivo de MediaNews Group

Sreenath Sreenivasan, Decano de Estudiantes de la Graduate School of Journalism de Columbia University

Gary Watson, Presidente retirado de Gannett Newspaper Division

John N. Wilcox, Presidente y Director Ejecutivo de Ottaway Newspapers Inc.

Bob Wyman, Cofundador y Director de Tecnología de pubsub.com

Steve Yelvington, Estratega Digital de Morris DigitalWorks

Owen Youngman, Vicepresidente de Desarrollo de *Chicago Tribune*

ASESORES DE PROYECTO

Clayton M. Christensen

Profesor de Administración de Empresas, Harvard Business School; Cofundador de Innosight

Clayton M. Christensen es profesor de administración de empresas de la escuela Robert and Jane Cizik de la Harvard Business School (HBS).

Su investigación y su enseñanza se concentran en temas de gerencia relacionados con el desarrollo y la comercialización de innovaciones del modelo comercial y tecnológico y se enfocan en desarrollar aptitudes organizacionales y encontrar nuevos mercados para nuevas tecnologías.

Antes de formar parte del cuerpo de profesores de la HBS, el profesor Christensen ejerció como Director y Presidente de Ceramics Process Systems Corporation (CPS), de cuya fundación participó en 1984.

De 1979 a 1984, trabajó como Asesor y Director de Proyecto para Boston Consulting Group (BCG). En 1982, el profesor Christensen fue nombrado becario de la Casa Blanca y ejerció como asistente de los Secretarios de Transporte de los EE. UU. Drew Lewis y Elizabeth Dole hasta el año 1983 (durante su licencia en BCG).

El profesor Christensen es autor de los best seller *The Innovator's Dilemma* (1997), el cual recibió el premio Global Business Book al mejor libro comercial de 1997, e *Innovator's Solution* (2003). Su último libro, *Seeing What's Next*, fue publicado en otoño de 2004. Editó dos compilaciones sobre innovación: *Innovation and the General Manager* (La innovación y el gerente general) (1999) y *Strategic Management of Technology and Innovation* (Administración

estratégica de la tecnología y la innovación), 4.ª edición (2004). Los escritos del profesor Christensen han ganado numerosos premios, incluso el Best Dissertation otorgado por The Institute of Management Sciences, el premio William Abernathy de 1991 otorgado por la Production and Operations Management Society, el premio al mejor escrito de la historia comercial entregado por la Newcomen Society en 1993; y el premio McKinsey en 1995 y 2001 por los artículos publicados en el Harvard Business Review.

En 2000, el profesor Christensen fundó Innosight LLC para ampliar y aplicar los principios de innovación desestabilizadora desarrollados en su investigación y en sus escritos.

Clark Gilbert

Director de Innosight

Clark Gilbert es uno de los directores de Innosight y es ex profesor de gerencia empresarial en la Harvard Business School (HBS).

El profesor Gilbert publicó diversos artículos de fondo sobre innovación en Harvard Business Review y en MIT/Sloan Management Review. También es autor del libro *From Resource Allocation to Strategy* (De la asignación de recursos a la estrategia), publicado por Oxford University Press. Recientemente, se retiró de la Harvard Business School para trabajar en temas que afectan a los jóvenes desamparados de su iglesia y aceptó un puesto administrativo en la Brigham Young University de Idaho. Continúa como director activo en Innosight.

La investigación formal del profesor Gilbert se enfoca en cómo la tecnología desestabilizadora cambia la estructura de los mercados existentes. Gilbert analizó industrias como las de la asistencia médica, los medios de comunicación y la tecnología. Su investigación doctoral ganó premios como mejor escrito y finalista por mejor tesis en la división de estrategia de la Academy of Management. Se le otorgó el premio al mejor artículo de 2005 del Academy of Management Journal. El profesor Gilbert ha escrito casos para la enseñanza en HBS sobre capacidad empresarial en compañías como Merck, Knight Ridder, Intel y SAP.

El profesor Gilbert brinda asesoramiento a las industrias de los medios de comunicación, la atención médica y la tecnología. Trabajó en consejos de nuevos emprendimientos en Johnson & Johnson, Landmark Media y Scripps. Es socio fundador de Innosight Ventures, donde ejerció

como Director fundador para diversas empresas emergentes de medios de comunicación y de atención médica.

El profesor Gilbert se graduó summa cum laude en Brigham Young University, donde pronunció el discurso de despedida en la ceremonia de graduación de su departamento. Obtuvo una maestría en Stanford University y un doctorado en HBS.

Drew Davis

Presidente y Director Ejecutivo de The American Press Institute

Andrew B. Davis asumió como Presidente y Director Ejecutivo de The American Press Institute en diciembre de 2003. Anteriormente, fue Director de Desarrollo Comercial e Innovación para Media Management Center en Northwestern University. Antes de formar parte de Media Management Center, Davis fue Presidente de Chicago Sun-Times Features, Inc. y de Performance Media, una editorial personalizada que él concibió y convirtió en una empresa multimillonaria. Fue Vicepresidente de Sun-Times Company. Durante 10 años, fue Editor de Grupo y Vicepresidente de Operaciones de Periódicos en Pioneer Newspapers, un grupo de 41 periódicos de la zona suburbana de Chicago. Davis, General de División de la Reserva de Infantería de Marina, se tomó licencia en Media Management Center entre julio de 2001 y julio de 2003 para prestar servicios como Director de Relaciones Públicas de la Infantería de Marina en el Pentágono. Se graduó cum laude como licenciado en literatura inglesa en Princeton University y obtuvo una maestría de periodismo con honores en Medill School de Northwestern University. Es autor de *Rx for New Product Success: A Guide to Successful Innovation for Media Executives* (*Radiografía del éxito de un nuevo producto: guía para ejecutivos de los medios de comunicación para lograr el éxito en la innovación*).



American Press Institute

The American Press Institute, fundado en 1946, es el principal centro de formación ejecutiva de la industria de los periódicos. Ofrece capacitación para la generación de habilidades y desarrollo de liderazgo en la industria de las noticias mediante seminarios, capacitación en línea y programas locales para profesionales de periódicos. API también es sede de Media Center, donde se llevan a cabo investigaciones, programas educativos y simposios y se facilitan las conversaciones estratégicas y la planificación sobre temas que le dan forma al futuro de las noticias, la información y los medios de comunicación. API aloja al Donald W. Reynolds National Center for Business Journalism, el cual ofrece un foro nacional y oportunidades educativas para mejorar la calidad del periodismo comercial norteamericano. The Learning Newsroom, un proyecto de laboratorio de tres años que apunta a mejorar la cultura del lugar de trabajo de los periódicos, también se encuentra en API.



Innosight LLC ayuda a las empresas a mejorar su capacidad para generar crecimiento a través de la innovación. El profesor Clayton Christensen de Harvard Business School fundó la empresa en el año 2000. El trabajo de Innosight combina la investigación del Dr. Christensen resumida en los best seller *The Innovator's Dilemma*, *The Innovator's Solution* y *Seeing What's Next* con trabajos prácticos en una gran cantidad de organizaciones grandes y pequeñas, entre las que se incluyen Procter & Gamble, Johnson & Johnson, E.W. Scripps Co. y el gobierno de Singapur. Mediante su trabajo práctico, Innosight ha revelado principios clave para reconocer patrones de éxito que conducen a una mejor conexión con los consumidores y a la reducción de las amenazas competitivas. Ofrece un conjunto de herramientas y mecanismos de entrega que ayudan a las empresas a construir aptitudes internas y a identificar formas de acelerar proyectos, minimizar las inversiones y aumentar el potencial de generar ingresos. **N**

API

N²
NEWS
PAPER
NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

American Press Institute
11690 Sunrise Valley Drive
Reston, Virginia 20191-1498
USA

www.americanpressinstitute.org